

MASTER'S THESIS

Kritieke succesfactoren voor succesvol samenwerken

EEN MULTIPLE CASE STUDIE BIJ INKOPER – LEVERANCIER RELATIES BINNEN IT
SAMENWERKINGSVERBANDEN

Verstraten, T. (Teun)

Award date:
2020

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Kritieke succesfactoren voor succesvol samenwerken

EEN MULTIPLE CASE STUDIE BIJ INKOPER – LEVERANCIER RELATIES BINNEN IT SAMENWERKINGSVERBANDEN

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Teun Verstraten
Identiteitsnummer:	
Datum:	April 2020
Afstudeerbegeleider	Harry Martin
Meelezer	Ben Roelens
Versie nummer:	1.0
Status:	klaar voor oplevering

Abstract

Het doel van dit kwalitatieve exploratieve onderzoek is meer inzicht geven in belangrijkste kritische succesfactoren voor succesvol samenwerken bij een inkoper – leverancier relatie, waarbij de inkoper een software pakket afneemt van de leverancier. Het onderzoek is uitgevoerd vanuit het perspectief van de inkoper. Om antwoord op deze vraag te geven is literatuuronderzoek alsmede praktijkonderzoek binnen twee casussen binnen deze context uitgevoerd. Uit het literatuuronderzoek bleek dat er geen expliciet antwoord vindbaar was. Er zijn in totaliteit, na filtering, 41 unieke kritieke succesfactoren gevonden in de huidige literatuur. Het praktijkonderzoek is uitgevoerd d.m.v. semigestructureerde interviews binnen een multiple case study, Event Data Capturing en Thematic Analysis. Dit onderzoek heeft 13 factoren gevonden die een relatie lijken te hebben met succesvol samenwerken. Vier daarvan hebben een directe belangrijke impact gehad op de mate van succesvol samenwerken in positieve danwel negatieve zin binnen deze twee casussen: Het Vaststellen en onderhouden van een gezamenlijke doelstelling, Professionele houding van beide partijen, De beste mensen voor het project selecteren en behouden en Direct contact tussen de juiste stakeholders. Er lijkt een mogelijke invloed te zijn van het goed op orde hebben van deze vier factoren en de mate van succesvol samenwerken binnen deze context.

Sleutelbegrippen

Kritieke succes factoren, Samenwerken, Samenwerkingsverband, Event Data Capturing, Thematic Analysis, Case Study.

Voorwoord

Voor u ligt het product van een jaar lang zwoegen, wat het eindresultaat moet zijn van twee-en-een-half jaar studeren naast een full time baan. De avond uurtjes en weekenden waren iedere week druk bezet, niet altijd met hetgeen ik zelf op dat moment graag zou willen doen. Toch is door middel van doorzettingsvermogen, discipline en onvoorwaardelijke steun van mijn omgeving dit eindresultaat tot stand gekomen, waarmee ik hoop af te studeren aan de Open Universiteit. In navolging van de onvoorwaardelijke steun die ik heb gehad gedurende deze periode wil ik hierbij van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen in het bijzonder bedanken.

Allereerst mijn lieve verloofde, Lenneke, wie gedurende deze lange periode altijd in me heeft geloofd, me altijd heeft gesteund, onder andere wanneer ik zelf de discipline niet kon opbrengen. Daarnaast heeft ze gedurende deze periode weinig hulp van me gehad in het reilen en zijlen van alledag! Wij gaan vanaf nu weer meer samen ondernemen en ons samen focussen op ons aanstaande huwelijk! Tevens wil ik een dankwoord uitspreken aan Harry Martin. Zijn bijdrage aan dit rapport is van vitaal belang geweest. Hij heeft mij de juiste weg helpen vinden wanneer mijn eigen navigatie niet werkte en heeft zich gedurende het gehele begeleidingstraject op consistente wijze uitermate kwalitatief, betrokken en vlot opgesteld, waarvoor dank! Uiteraard kan ik mijn lieve vader, moeder, broers, familie en vrienden niet vergeten, ook al leek het daar wellicht wel soms op gedurende deze periode. Bedankt voor jullie interesse, begrip, geduld, steun en liefde. Ik zoek jullie de komende periode weer wat vaker op! Ten slotte wil ik iedereen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan dit rapport: Mijn collega's, alle respondenten binnen het praktijkonderzoek en mijn medestudenten.

Tijdens de afgelopen twee-en-een-half jaar heb ik veel geleerd, maar vooral ook veel over mezelf geleerd. Ik ben trots op mezelf. Trots op de prestatie die ik heb geleverd. Trots dat ik nooit opgegeven heb en de handdoek niet in de ring heb gegooid, hoe moeilijk dat soms ook was. Wanneer je een doel voor ogen hebt en je daar aan toewijdt, kun je dingen bereiken die je ze vooraf onmogelijk achtte. Nu een kort moment van voldoening en daarna op naar de toekomst.

*"The future rewards those who press on. I don't have time to feel sorry for myself.
I don't have time to complain. I'm going to press on." - Barack Obama*

Samenvatting

Bedrijven en organisaties werken steeds meer samen. Samenwerken wordt steeds belangrijker om de positie van de organisatie te behouden of te verbeteren. Bedrijven werken veelal samen om bijvoorbeeld zaken die niet tot de kern activiteiten van de organisatie behoren uit te besteden. Ook wordt er samengewerkt om benodigde resources (bijv. goederen, diensten of kennis) in te kopen die de organisatie zelf niet voor handen heeft. Door middel van samenwerken proberen organisaties diens (strategische) doelen te bereiken. Ondanks de toename in samenwerkende organisaties is er in de huidige wetenschap nog veel onduidelijk over dit fenomeen. Wat de belangrijkste factoren voor succesvol samenwerken zijn wordt door de literatuur niet eenduidig beantwoord. Derhalve moet de body of knowledge van dit onderwerp verrijkt worden. Door middel van dit onderzoek wordt met behulp van literatuur- en praktijkonderzoek een bijdrage geleverd aan deze body of knowledge.

Met behulp van het literatuuronderzoek is gezocht naar de belangrijkste factoren voor succesvol samenwerken binnen de huidige wetenschap. Dit literatuuronderzoek heeft uitgewezen dat er een grote hoeveelheid onderzoeken uitgevoerd zijn. De studie is gebaseerd op 9 verschillende artikelen en heeft 56 factoren opgeleverd. Na verdere analyse zijn hieruit 41 unieke factoren over gebleven. Deze 41 factoren zijn onder te verdelen in de subgroepen relationeel (9), Financieel & facilitering (5), Beheer (10), Human Resources (5), Management & organisatie (9) en informatie (3). Hoe vaak en factor voor kwam of de hoeveelheid factoren per subgroep geeft onvoldoende beeld welke factoren het belangrijkste zijn voor succesvol samenwerken. Er is weinig samenhang tussen de factoren onderling. Derhalve kan er op basis van enkel literatuuronderzoek nog geen antwoord op de hoofdvraag worden gegeven en is aanvullend praktijkonderzoek uitgevoerd.

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd vanuit het perspectief van een inkopende partij, welke software en ontwikkeling hiervan inkoopt bij een leverancier in de branche. Het onderzoek is uitgevoerd in een multiple case study met twee casussen. In totaal zijn vijf respondenten geïnterviewd door middel van een semi gestructureerde interview aanpak. Tijdens de interviews is met behulp van Event Data Capturing gezocht naar bepalende events binnen het samenwerkingsverband. De gevonden events zijn o.a. in een chronologische tijdlijn uitgezet en gecodeerd. Bij een casus bleef de samenwerking constant positief, terwijl de andere samenwerking positief begon maar in een snel tempo verslechterde. Dit leverde interessante inzichten op, waarbij vergeleken kon worden welke factoren aanwezig waren en een positieve invloed hadden op een casus en wellicht afwezig waren bij de ander. Door middel van thematic analysis is de gevonden data geanalyseerd. Uit de gevonden events zijn 13 relevante factoren gedestilleerd. 12 hier van zijn in het literatuuronderzoek ook aan bod gekomen. De data uit de interviews is gecombineerd in een contextomschrijving van beide casussen. Met behulp van de uitgevoerde thematic analysis en een uitwerking van de volledige context per casus zijn 4 factoren als meest impactvol op de mate van succes van de betreffende samenwerking aangewezen. Dit zijn:

- Het vaststellen van en vasthouden aan een gezamenlijke doelstelling
- Professionele houding
- De beste mensen voor het project selecteren en behouden
- Direct contact tussen de juiste stakeholders

Op basis van dit onderzoek lijken deze vier factoren direct gelieerd te zijn aan succesvol samenwerken binnen de context van dit onderzoek. Managers opererend binnen een vergelijkbare context als in dit onderzoek kunnen zich focussen op de gevonden vier factoren uit het praktijk onderzoek, om zo diens eigen samenwerkingsverbanden positief te beïnvloeden.

Inhoudsopgave

Abstract	ii
Sleutelbegrippen	ii
Voorwoord	iii
Samenvatting	iv
Inhoudsopgave	v
Figurenlijst.....	vii
1. Introductie	1
1.1. Achtergrond	1
1.2. Context.....	1
1.3. Gebiedsverkenning	3
1.3.1. Samenwerking, een definitie	3
1.3.2. Motivatie tot samenwerking.....	4
1.3.3. Samenwerking t.b.v. software outsourcing	5
1.3.4. Definitie kritieke succesfactoren	5
1.3.5. Wanneer wordt een samenwerking als succesvol beschouwd?	6
1.4. Probleemstelling	6
1.5. Opdrachtformulering	7
1.6. Relevantie	8
1.7. Aanpak in hoofdlijnen	8
2. Theoretisch kader	9
2.1. Onderzoeksaanpak.....	9
2.2. Uitvoering.....	10
2.3. Resultaten en conclusies.....	11
2.3.1. Kritieke succesfactoren voor succesvol samenwerken.....	11
2.3.2. Concluderend	14
2.4. Doel van het praktijkonderzoek.....	16
3. Methodologie praktijkonderzoek	17
3.1. Keuze van onderzoeksmethode(n)	17
3.1.1. Event Data Capturing	17
3.1.2. Interviews.....	18
3.1.3. Thematic analysis.....	18
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	18
3.2.1. Beoordelingscriteria casussen	18

3.2.2.	Beoordelingscriteria stakeholders	19
3.2.3.	Data bronnen	20
3.2.4.	Benodigde data	20
3.2.5.	Aanpak en dataverzameling.....	21
3.3.	Gegevensanalyse.....	22
3.3.1.	Inductie versus deductie	22
3.3.2.	Uitwerking Thematic Analysis	22
3.3.3.	Zwaktes en risico's onderzoeksmethode	24
3.4.	Reflectie onderzoeksmethode	24
3.4.1.	Interne, externe en construct validiteit	24
3.4.2.	Betrouwbaarheid	26
3.4.3.	Ethische verantwoordelijkheid	26
4.	Resultaten praktijkonderzoek.....	27
4.1.	Dataverzameling	27
4.2.	Resultaten	28
4.3.	Analyse (en conclusie praktijk onderzoek)	31
5.	Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	35
5.1.	Discussie en reflectie	35
5.1.1.	Discussie en reflectie literatuuronderzoek	35
5.1.2.	Discussie en reflectie Praktijkonderzoek	35
5.2.	Conclusies	37
5.2.1.	Conclusie literatuuronderzoek.....	37
5.2.2.	Conclusie praktijkonderzoek.....	38
5.3.	Aanbevelingen voor de praktijk	40
5.4.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	40
	Referenties	41
	Bijlage 1: Stakeholder analyse	44
	Bijlage 2: Beoordelingscriteria per casus.....	49
	Bijlage 3: Vragenlijst semigestructureerde interviews	50
	Bijlage 4: Tijdlijn casus A.....	51
	Bijlage 5: Tijdlijn casus B.....	54
	Bijlage 6: Verdieping Events Casus A	55
	Bijlage 7: Zoekreferenties per zoekterm	58

Figurenlijst

Figuur 1: Three Realms model	2
Figuur 2: Model Lorange et al. (1992).....	5
Figuur 3: Zoekresultaten literatuuronderzoek.....	10
Figuur 4: Kritieke succesfactoren Jefferies et al. (2014)	13
Figuur 5: Gevonden kritieke succesfactoren	15
Figuur 6: Beschikbare casussen en bijbehorende respondenten	21
Figuur 7: Gevonden factoren praktijkonderzoek.....	32
Figuur 8: Samenvatting conclusie literatuuronderzoek.....	38
Figuur 9: Samenvatting conclusie praktijkonderzoek.....	38

1. Introductie

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 1.1 eerst wat achtergrond informatie gegeven waarmee het onderwerp geïntroduceerd wordt. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2 de context geschetst waarbinnen dit onderzoek zal plaatsvinden. In de gebiedsverkenning in paragraaf 1.3 wordt een eerste indruk van het onderwerp ‘samenwerking’ opgedaan en wat partijen leidt tot samenwerking met elkaar. Ook worden hier wat algemene zaken gedefinieerd. In paragraaf 1.4 wordt vervolgens aangeduid wat de probleemstelling is binnen dit onderwerp, waarna in paragraaf 1.5 wordt aangegeven hoe dit onderzoek tracht bij te dragen aan deze probleemstelling.

1.1. Achtergrond

Strategische samenwerkingen worden alsmaar populairder in deze tijd van snel veranderende technologie en globale integratie (Das & Teng, 2003). Voor organisaties is het niet ongebruikelijk om samenwerkingsverbanden (intern of extern) te hebben met bijvoorbeeld leveranciers, klanten, partijen waar zaken geoutsourcet worden of andere belanghebbenden. Het komt namelijk zelden voor dat een organisatie volledig zelfvoorzienend is. Samenwerking tussen organisaties (of afdelingen binnen organisaties) is een manier waarop organisaties trachten effectiever diens doelen te behalen. Strategische samenwerkingen worden dan ook steeds belangrijker (Wilson & Nielson, 2001). Er zijn namelijk grote voordelen te behalen uit goede samenwerking. Het kan de performance van de organisatie drastisch verbeteren. Dit uit zich in o.a. een sterkere groei en een betere ‘return on investment’ (Pekar & Allio, 1994).

Wanneer een samenwerkingsverband goed verloopt, kan het dus veel voor een organisatie brengen. Echter gaat het niet altijd goed. Ongeveer 40 tot 70 procent van de samenwerkingsverbanden tussen organisaties is onsuccesvol (Spekman, 2000). Daarnaast bestaat er enige onenigheid in de huidige literatuur op dit onderwerp. Zo zijn er wetenschappers die aangeven dat de kwaliteit van een samenwerking vooraf gedefinieerd wordt door de oorspronkelijke afspraken (structural factors) (Doz, 1996). Anderen stellen dat de kwaliteit van samenwerking bepaald wordt door het implementatieproces van de gemaakte afspraken en de wijze waarop de operationele implementatie zich vervolgens ontwikkelt (process factors) (Arino & de la Torre, 1998); (Khanna, Gulati, & Nohria, 1998).

Hierdoor ontstaan vragen zoals: “Waarom gaat het dan zo vaak mis?” en “Wat zijn nou echt de meest beslissende factoren die bepalen of een samenwerking succesvol is of niet?”. Dit zijn enorm interessante vraagstukken om nader op in te zoomen en het kennisniveau omtrent dit onderwerp te verhogen. Het kan organisaties veel leren in hoe men samenwerkingsverbanden zou moeten maken met andere partijen en hoe deze zo goed mogelijk geïmplementeerd en onderhouden kunnen worden.

1.2. Context

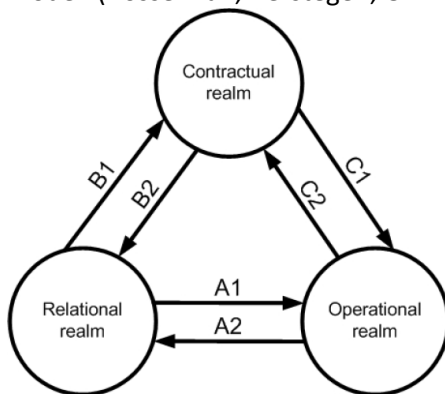
In het bedrijfsleven is samenwerken niets nieuws. Samenwerking tussen profit organisaties en software leveranciers vinden op grote schaal plaats, waarbij de software leverancier een andere organisatie voorziet in diens technische behoeften. Een vorm hiervan is procesbeheersing door middel van ERP of DMS¹² systemen. Bedrijven gaan samenwerkingsverbanden aan om deze software behoeften op die manier te outsourcen. Dergelijke samenwerkingsverbanden staan centraal in dit onderzoek.

¹ Enterprise Resource Planning en Dealer Management Systemen resp.

² Een DMS kan gezien worden als een soort ERP pakket voor een truck of personenwagen garage. Het ondersteunt de dagelijkse bedrijfsvoering d.m.v. CRM, planning, facturering, boekhouding, etc.

Het spanningsveld tussen de verschillende visies op de bepaling van de performance van een samenwerkingsverband worden belicht in een artikel van Taylor uit 2005 (Taylor, 2005). In zijn artikel analyseert hij samenwerking vanuit de twee hier boven vermelde invalshoeken (structural en process factoren). Het artikel tracht aan te tonen welke factoren de grootste invloed hebben op de mate van succes van een samenwerking. In zijn voorstellen tot vervolgonderzoek geeft hij aan dat het goed zou zijn om, aanvullend op zijn werk, nader onderzoek te doen op dit gebied door aanvullende casussen toe te voegen aan de data, om zo zijn beweringen verder kracht bij te zetten of juist te ontkrachten.

De structural en process factoren zijn duidelijk van elkaar te onderscheiden binnen het 'three realms model' (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2006) (figuur 1).



Figuur 1: Three Realms model

Dit model toont aan dat een samenwerking tussen organisaties bestaat uit drie gebieden (realms), namelijk contractual, relational en operational.

Binnen het contractual realm worden afspraken tussen de betrokken partijen vastgelegd. Het gehele proces wat hiertoe leidt vindt ook plaats in dit realm. Het relational realm bevat de aspecten van de daadwerkelijke samenwerking tussen de partijen en diens medewerkers. Het operational realm bevat voornamelijk de operationele processen en day-to-day samenwerking tussen de deelnemende partijen. De drie realms zijn met elkaar verbonden en in alle stages van samenwerking vinden in de verschillende realms processen en gebeurtenissen plaats. Gebeurtenissen in een van de realms kunnen leiden tot gevolgen in dat realm, maar ook tot gevolgen in de twee gelinkte realms.

Wanneer we de factoren uit het artikel van Taylor zouden plaatsen binnen dit model, zouden de structural factors voornamelijk binnen het contractual realm te plaatsen zijn. Je zou kunnen stellen dat tijdens de opstart van een samenwerking ook het relational realm van invloed kan zijn op de structurering van de samenwerking. De process factors vindt men voornamelijk in het operational realm, weer met invloeden vanuit het relational realm.

Samenwerkingsverbanden doorlopen een vaste levenscyclus (Hoffmann & Schlosser, 2001).

Allereerst is er een aanloopfase (Decision to co-operate), waarin het bedrijf zich realiseert dat samenwerking benodigd is en het besluit neemt op zoek te gaan naar een partner. Zodra de juiste partner gevonden is, start de 'alliance building' fase, waarin afspraken gemaakt worden en de samenwerking voorbereid wordt. Na de voorbereiding start de 'implementation / management' fase. In deze fase zijn de afspraken gemaakt en is de samenwerking een feit. De zogenaamde steady state van de samenwerking is bereikt, waarin de samenwerking zich integreert in de bedrijfsvoering en processen van beide partners. Er wordt in deze fase daadwerkelijk samen gewerkt. Indien de noodzaak of de wil om samen te werken verdwijnt, gaat de laatste fase van de levenscyclus in, namelijk de 'success / termination'. In deze fase wordt de samenwerking beëindigd omdat partners niet tevreden meer zijn over de samenwerking, of de samenwerking tot een succesvol einde wordt gebracht.

Dit onderzoek is gericht op reeds lopende samenwerkingen tussen software leveranciers en profit bedrijven uit het grotere segment (>350 medewerkers), vanuit het perspectief van het bedrijf welke de softwarebehoefte outsourcet. Het onderzoek focust zich op het operational realm, maar laat de twee andere realms niet volledig buiten beschouwing. Daarvoor zou een casus bestaand uit reeds gevestigde samenwerkingen (steady state), waarbij nog geen directe reden tot terminatie bestaat, het best passen.

Initieel literatuuronderzoek laat zien dat er nog geen eenduidig antwoord is gevonden op de vraag wat een reeds operationele samenwerking nou succesvol maakt. Meerdere onderzoeken hebben verschillende resultaten gegeven, waarbij de uitkomsten vaak verschillende kritieke succesfactoren aanweisen als het meest belangrijke recept voor deze mate van succes. Daardoor blijft dit een interessant onderwerp om nader te onderzoeken.

1.3. Gebiedsverkenning

In deze paragraaf wordt een eerste inzage in het onderwerp 'samenwerking' gegeven. Daarnaast worden diverse algemene zaken binnen dit onderwerp toegelicht.

1.3.1. Samenwerking, een definitie

Doordat samenwerking tussen organisaties steeds belangrijker wordt en het aantal samenwerkingen groeit, is het niet raar dat er reeds veel onderzoek naar gedaan is. Taylor heeft in 2005 onderzoek gedaan naar de structural en process factors en welke rol zij spelen bij het aangaan van een samenwerkingsverband. Hij heeft dit onderzoek gedaan door naar de perceptie van 143 samenwerkingsmanagers en 30 sleutelfiguren binnen de software sector te vragen over samenwerkingsverbanden. Op basis van zijn onderzoek kan geconcludeerd worden dat zowel het initieel tot stand komen van de samenwerkingsovereenkomst en bijbehorende contracten (structural factors) als de operationele invulling en ontwikkeling hiervan (process factors) belangrijke factoren zijn voor een succesvolle samenwerking.

Strategische samenwerkingen vinden plaats tussen organisaties om de strategische doelen op langere termijn uit te voeren. Bedrijven trachten zo diens competitieve positie te verbeteren of drastisch te veranderen (Devlin & Bleackley, 1988). Onderzoek van Hoffmann & Schlosser uit 2001 laat zien dat er voornamelijk twee verklaringen zijn voor strategische samenwerking, namelijk de "resource-based theory" en de "transaction-cost theory" (Hoffmann & Schlosser, 2001). Deze theorie ziet bedrijven als verzamelingen van verschillende resources. De resource-based theory geeft aan dat bedrijven samenwerking zoeken wanneer een bepaalde resource niet aanwezig is binnen diens organisatie, waar wel behoefte naar is. Wanneer de resource niet via een open marktkanaal bereikbaar is, zoekt men samenwerking met een andere organisatie die deze resource behoefte in kan vullen. De transaction-cost theory geeft aan dat samenwerkingen ontstaan wanneer een bedrijf in samenwerking met een ander bedrijf de benodigde resource op een efficiëntere wijze tegen lagere kosten kan verkrijgen dan wanneer het bedrijf zelf de resource zou creëren. Voorbeelden van dergelijke resources kunnen zijn kennis van een bepaald onderwerp, mankracht om bepaalde werkzaamheden te verrichten of een bepaald IT software systeem wat benodigd is om bedrijfsprocessen in goede banen te leiden. Samenwerking kan ook wel gedefinieerd worden als een zakelijke entiteit waarin de samenwerkingspartners de afgesproken vaardigheden en resources leveren en/of ontvangen, waarbij beide partijen een gezamenlijk belang c.q. doel kennen (Varadarajan & Cunningham, 1995) (Bennet & Jayes, 1982).

De hierboven vermelde aspecten van een samenwerking komen ook terug in de definitie die Spekman en Sawhney voor een strategische alliantie geven. Volgens hen bevat een samenwerking namelijk altijd de volgende drie eigenschappen (Spekman & Sawhney, 1995):

- Twee of meer organisaties die samen komen om een set overeengekomen doelstellingen te bereiken, maar wel allen hun eigen entiteit als organisatie bewaren.
- Alle partner organisaties hebben baat bij de samenwerking en zeggenschap over de verdeelde taken.
- De partners dragen continu bij op een of meer strategische gebieden zoals technologie, product ontwikkeling of marketing.

Op basis van wat er in de bestaande literatuur te vinden is zouden we dus kunnen zeggen dat organisaties met elkaar samenwerken om al dan niet strategische bedrijfsdoelen te vervullen. Om deze doelen te behalen zijn resources benodigd die de organisatie niet zelf kan verkrijgen of niet op een manier die kostentechnisch interessant is. Organisaties gaan daarom samenwerkingsverbanden aan met andere bedrijven, met wie zij taken verdelen en gezamenlijke doelen behartigen om zo beide organisaties sterker te maken door een bijdrage te leveren aan diens (strategische) doelstellingen. Indien samenwerkende organisaties hier aan voldoen, wordt gesproken van een succesvolle samenwerking.

1.3.2. Motivatie tot samenwerking

De afgelopen decennia heeft er een explosieve toename plaatsgevonden in verschillende vormen van nationale en internationale samenwerkingen. Bedrijven hebben uiteenlopende redenen om samen te werken (Tsang, 1998). Dit kunnen onder andere economisch-financiële redenen zijn (zoals omschreven in Tsang). Bedrijven kunnen ook samenwerken om maatschappelijke redenen (Berger, Cunningham, & Drumwright, 2006). (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989) omschrijft de behoefte tot samenwerking om elkaar sterker te maken door te leren van elkaars sterktes. Deze nieuwe kennis kan vervolgens toegepast worden binnen het eigen bedrijf, om zo de concurrent tezamen voor te blijven. In dit onderzoek geeft men aan dat Japanse telecom bedrijven, door middel van samenwerking en het “absorberen” van elkaars sterktes, konden concurreren met westerse bedrijven, ondanks dat deze westerse bedrijven aanzienlijk meer investeerden in R&D. Binnen de telecom branche is de korte levensloop door snelle technologische ontwikkelingen en innovatie en de toenemende kosten die daarbij komen kijken ook een factor die bedrijven aan heeft gezet om samen te werken (Devlin & Bleackley, 1988). Naast samenwerking om te leren van elkaars sterke punten, wordt er ook samengewerkt om juist eigen zwaktes te boven te komen en op die wijze competitief te zijn binnen de markt (Chennamaneni & Desiraju, 2011).

Onderzoek uit 1992 wijst uit dat er vier (zie figuur 2) redenen zijn dat organisaties samenwerken in de strijd met concurrenten: de huidige concurrentiepositie verdedigen (defend), inlopen op concurrenten (catch-up), het behouden van bestaansrecht van de organisatie (remain) of herstructureren (restructure) (Lorange, Roos, & Simcic Bronn, 1992). Defend en Remain zijn motivaties tot samenwerking voor organisaties die al als marktleider gezien kunnen worden. Hierbij willen zij concurrenten voor blijven door bijvoorbeeld diens markt uit te breiden of productkwaliteit continu te verhogen zodat de concurrenten de marktleiderspositie van de organisatie niet kunnen bedreigen. Catch up en Restructure zijn motivaties tot samenwerking voor de volgers in de markt. Zij proberen door bijvoorbeeld innovaties en ontwikkeling de bij de marktleider in de buurt te komen, of herstructureren diens gehele aanpak om de marktleider van een nieuwe hoek aan te vallen door bijvoorbeeld productdifferentiatie. Buiten het verbeteren van een bestaande marktpositie, kan een samenwerking ook dienen als middel voor een bedrijf om juist toegang tot een bepaalde markt te krijgen (Koza & Lewin, 2000).

		Business' Market Position	
		Leader	Follower
Strategic Importance in Parent's Portfolio	Core	Defend	Catch Up
	Peripheral	Remain	Restructure

Figuur 2: Model Lorange et al. (1992)

Natuurlijk is het voor bedrijven ook een groot gewin om te leren van diens samenwerkingspartner. Op deze manier kan de organisatie de kennis van diens personeel verhogen, producten verbeteren door gedeelde R&D, of marketingkennis opdoen om zo een bepaalde markt samen met een samenwerkingspartner beter te kunnen benaderen. Wanneer bij de samenwerking beide partijen veel van elkaar kunnen leren, leidt dit in veel gevallen ook tot een betere samenwerking tussen de twee samenwerkingspartners (Kale & Singh, 2007) (Pekar & Allio, 1994). Waar echter voor sommige bedrijven leren van diens partner een directe motivatie is om samen te werken, kan het voor andere organisaties wellicht meer een positief gevolg van een goede samenwerking zijn.

1.3.3. Samenwerking t.b.v. software outsourcing

Samenwerkingen in de vorm van software outsourcing is erg specifiek van nature, waardoor het goed te onderscheiden is van overige samenwerkingsverbanden. Naast alle algemene redenen die organisaties hebben om samen te werken met andere partijen om diens concurrentiepositie te verbeteren, kan het beheersen van interne processen ook een grote drijfveer zijn om samen te werken met andere organisaties. De omschrijving van een samenwerking van Hoffmann & Schlosser kan hier ook als reden om samen te werken gezien worden. Men heeft geen intern systeem om diens processen te beheersen en is daardoor genooddaakt bepaalde software (resource) te verkrijgen via een leverancier. In een dergelijk geval kan de organisatie zelf personeel in dienst nemen om een dergelijk systeem te ontwikkelen, implementeren en beheren. Echter is dit in veel gevallen een onmogelijk probleem om op te lossen, of financieel niet aantrekkelijk. Een belangrijke reden om samen te werken op gebied van software outsourcing is dan ook kostenverlaging. (Hirschheim & Lacity, 1997). Men besteedt de ontwikkeling en beheer van diens software behoeften uit, zodat men diens eigen personeel meer kan inzetten om waarde toevoegende werkzaamheden uit te voeren die meer in lijn liggen met de eigen krachten van het bedrijf.

1.3.4. Definitie kritieke succesfactoren

Auteurs van de bestaande literatuur staan niet vaak stil bij de definitie van de term 'kritieke succesfactor'. Het is een vrij breed gebruikt en generieke en geaccepteerde term lijkt het. Veel artikelen gebruiken de term kritieke succesfactor, maar er wordt weinig tot geen aandacht besteed aan een definitie. De term geeft eigenlijk overal een relatie tussen een bepaalde gebeurtenis, activiteit, omstandigheid of resource aan in relatie tot de mate van succes van een bepaald doel.

Toch zijn er in de bestaande literatuur wel enkele omschrijvingen te vinden van kritieke succesfactoren. Jefferies, Brewer en Gajendran hebben in 2014 de definitie tot op dat moment behandeld. Zo conceptualiseert Rockart kritieke succesfactoren als de sleutelgebieden of activiteiten waarin gunstige resultaten absoluut noodzakelijk zijn om je doel te kunnen bereiken (Rockart, 1982). Rowlinson omschrijft kritieke succesfactoren als fundamentele zaken zijn welke onafscheidelijk

verbonden moeten zijn met een project om er voor te zorgen dat teamwork op een efficiënte en effectieve manier plaats kan vinden (Rowlinson, 1999).

Sommige auteurs zien kritieke succesfactoren als noodzakelijke sleutelfactoren voor organisaties om diens werkzaamheden en doelstellingen te kunnen bereiken. De verschillen tussen sleutelfactoren en kritieke succesfactoren zijn klein, maar de term kritieke succesfactor wordt als norm gezien omdat deze het vaakst gebruikt wordt (Dubelaar, Sohal, & Savic, 2005). Kritieke succesfactoren helpen managers om diens aandacht te focussen op de juiste zaken, waarmee zij de te volgen richting en keuzes kunnen definiëren en monitoren om diens doelen te bereiken. Kritieke succesfactoren dienen dus als een gids binnen het besluitvormingsproces (Chen & Karami, 2010). Anderen geven zelfs aan dat doelstellingen negatief beïnvloed worden wanneer niet aan kritieke succesfactoren gewerkt wordt, terwijl succes gegarandeerd wordt wanneer dat wel het geval is (Besser & Miller, 2011). Verder definiëren Besser & Miller kritieke succesfactoren ook als condities en vaardigheden die helpen bij het bereiken van doelstellingen.

Samengevat kunnen kritieke succesfactoren gedefinieerd worden als de benodigde aanwezige activiteiten, resources, condities, vaardigheden etc., welke van essentieel belang zijn om een bepaalde doelstelling te bereiken.

1.3.5. Wanneer wordt een samenwerking als succesvol beschouwd?

Erg veel samenwerkingsverbanden blijken onsuccesvol. Onderzoek van Taylor wijst zelfs uit dat 40 tot 70 procent van alle samenwerkingen als onsuccesvol kunnen worden bestempeld (Taylor, 2005). Maar wat maakt een samenwerking nu juist succesvol? Organisaties stellen doelen voor zichzelf, zowel op korte en op lange termijn. Indien een organisatie een andere partij nodig heeft om deze doelstellingen te behalen zullen zij samen gaan werken met andere organisaties. Succesvol samenwerken wordt door sommige auteurs omschreven als de mate waarin door middel van samenwerking de vooraf gestelde doelen bereikt worden (Cavusgil & Zou, 1994).

Wanneer partijen samenwerken om diens doelen te bereiken kunnen beide partijen gebruik maken van elkaars sterktes en elkaar helpen met elkaars zwaktes. Wanneer organisaties elkaar hiermee op de juiste manier ondersteunen, kan dit ook gezien worden als succesvol samenwerken (Whipple & Frankel, 2000). Elkaar kunnen ondersteunen bij het bereiken van doelstellingen en het daadwerkelijk bereiken van die doelstellingen zijn dus goede graadmeters om te bepalen of er succesvol wordt samen gewerkt of niet. Hoe organisaties dit kunnen bereiken is de volgende vraag.

1.4. Probleemstelling

Het uitgevoerde literatuuronderzoek wijst aan dat organisaties strategische doelen stellen om de continuïteit en het succes van diens organisatie veilig te stellen. Om die doelen te bereiken, gaat men onder andere samenwerkingsverbanden met andere organisaties aan, om zo ontbrekende kennis, resources of marktaandeel te vergaren. Over deze samenwerkingsverbanden is reeds veel onderzoek uitgevoerd. We kunnen ons echter bij iedere samenwerking af vragen of deze succesvol is of niet. De redenen waarom een samenwerkingsverband positief of negatief verloopt zijn echter nog steeds onderwerp van gesprek. In de bestaande literatuur is nog onvoldoende eenduidig aangetoond welke factoren invloed hebben op de mate van succes van een samenwerkingsverband (Hoffmann & Schlosser, 2001) (Das & Teng, 2003) (de Resende, et al., 2018). De verschillende onderzoeken die zijn uitgevoerd zitten vaak niet op een lijn, waardoor een duidelijk eenzijdig antwoord vooralsnog uit blijft. Hierdoor zijn er veel onduidelijkheden en kennisleemtes aanwezig binnen het onderwerp.

Zo is onbekend of het succes van een samenwerking voornamelijk door een goede voorbereiding, een goede implementatie, of juist goede operationele proces gerelateerde factoren bepaald wordt. De huidige literatuur is daar niet eenduidig over. Onderliggend aan de verschillende gebieden liggen

ook weer succesfactoren waarmee een succesvolle samenwerking gekenmerkt kan worden. Ook binnen deze onderliggende succesfactoren zijn er verschillende conclusies te vinden binnen de bestaande literatuur. Tot dusver is er in de literatuur dus geen bindend antwoord te vinden welke factoren het meest leiden tot succesvolle samenwerking, en dus ook de meeste aandacht verdienen.

Van de reeds bekende factoren is tevens niet duidelijk welke nu de grootste impact hebben op de mate van succes van een samenwerkingsverband. Dit maakt het voor bedrijven lastig om de kwaliteit van diens samenwerking te monitoren of te toetsen, omdat onbekend is welke factoren de grootste invloed hebben en dus het meest zeggen over de gemeten samenwerking. Daarom is het dus belangrijk dat er aanvullend onderzoek wordt uitgevoerd op dit onderwerp, waarmee het voor bedrijven efficiënter en doelmatiger wordt om een samenwerkingsverband te kunnen beoordelen.

Omdat de invloed van factoren contextafhankelijk kan zijn, zal er in dit onderzoek ingezoomd worden op de context zoals deze in paragraaf 1.2 is omschreven. Door het toepassen van context kan specifiek voor managers die zich binnen deze context begeven gezocht worden naar de juiste factoren om op de focussen om diens samenwerkingsverbanden te verbeteren.

1.5. Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is kennis toevoegen aan de huidige wetenschap omtrent succesfactoren voor samenwerking tussen bedrijven. Om de leemte in de bestaande kennis binnen de context van deze probleemstelling op te vullen, hanteren we de volgende onderzoeksvraag:

Wat zijn de meest belangrijke kritieke succesfactoren voor een reeds lopende samenwerking tussen bedrijven en IT outsourcing partijen³?

Wanneer een samenwerking als succesvol wordt beschouwd, is dit te danken aan bepaalde factoren (eigenschappen, resources, afspraken, etc.). Omdat een samenwerking op verschillende aspecten te beoordelen is (zie three realms model), kunnen we één van deze onderdelen nader toelichten. Het operationele realm is één van deze realms. Met behulp van de hoofdvraag worden dergelijke succesfactoren binnen dit operationele realm bekeken. We kunnen dan ook spreken van succesfactoren wanneer de operationele kant van de samenwerking positief wordt beïnvloed door bepaalde factoren.

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden de volgende sub vragen gehanteerd:

- Welke kritieke succesfactoren t.b.v. samenwerkingsverbanden worden door de bestaande literatuur aangewezen als het meest relevant?
- Welke kritieke succesfactoren worden tijdens empirisch onderzoek als het meest relevant bevonden binnen de in dit onderzoek specifiek geschetste context?

De eerste deelvraag zal worden onderzocht door middel van literatuurstudie. De tweede deelvraag wordt onderzocht in een praktijkonderzoek bij een organisatie die binnen de in paragraaf 1.2 geschetste context valt. Het praktijkonderzoek wordt uitgevoerd als ondersteuning van de gevonden resultaten van het literatuuronderzoek. Naar verwachting zullen er vele verschillende factoren gevonden worden tijdens het literatuuronderzoek. Het onderzoeksveld lijkt op het eerste gezicht namelijk erg breed. Door middel van praktijkonderzoek wordt getracht om deze brede resultaten wat meer te centraliseren en te achterhalen welke factoren voornamelijk op een organisatie binnen de gekozen context van toepassing zijn. Managers die zich binnen deze context begeven kunnen zich daardoor meer focussen op de factoren die voor hen belangrijk zijn, in plaats van te trachten aan alle factoren te werken.

³ Met 'IT Outsourcing partijen' worden IT/Software dienstverleners/Leveranciers bedoeld.

Dit onderzoek zal voornamelijk naar het operationele realm (zie three realms model, (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2006)) kijken. Het relational en contractual realm zou zo nu en dan belicht kunnen worden omdat er een relatie is met het operational realm, maar de focus van dit onderzoek ligt daar niet. Een nadere omschrijving van het literatuuronderzoek is te vinden in hoofdstuk 2. De resultaten hiervan zijn tevens in hoofdstuk 2 uitgewerkt. De aanpak van het praktijk onderzoek is uitgewerkt in hoofdstuk 3. De resultaten hiervan staan in hoofdstuk 4.

1.6. Relevantie

Een onderzoek kan zowel op maatschappelijk niveau relevant zijn, als op het wetenschappelijk niveau. De maatschappelijke relevantie beschrijft waarom dit onderzoek relevant is in de praktijk en voor wie deze informatie belangrijk is. De wetenschappelijke relevantie heeft betrekking op de toegevoegde waarde op de bestaande kennis op het gebied van succesfactoren binnen een samenwerkingsverband (van Dijk, 2018).

Onderzoek naar kritieke operationele succesfactoren binnen een samenwerkingsverband is wetenschappelijk relevant doordat er nog geen definitief standpunt is waar men het over eens is. Er is in de huidige wetenschap wel veel over te vinden, echter lopen de resultaten behoorlijk uiteen. Daarnaast eindigen veel onderzoeken met het advies nader te onderzoeken. Er is veel bekend over welke kritieke succesfactoren van invloed zijn op een goede samenwerking, echter is er geen uitsluitsel welke van deze factoren nou eigenlijk de belangrijkste zijn.

Op het gebied van maatschappelijke relevantie zijn het vooral bedrijven die lering kunnen trekken uit de resultaten van onderzoek op dit gebied. Hoewel het basisconcept van strategische samenwerkingen algemeen bekend is, wijken dit soort samenwerkingsverbanden vaak enorm af van traditionele in- of verkoop samenwerkingen. Dergelijke samenwerkingsverbanden worden vaak onderschat wat betreft de tijd- en energie intensiteit er van, wat weer leidt tot frustratie bij managers (Monczka, Peterson, & Handfield, 1998). Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen zij diens samenwerkingen met andere organisaties beter benutten, monitoren of aanpassen. Bedrijven zoeken steeds vaker onderling samenwerking om zichzelf beter te bewapenen in de concurrentiestrijd (Taylor, 2005), echter mondt 40-70% uit in een onsuccesvolle samenwerking (Spekman R. e., 2000). Omdat er veel resources gemoeid gaan met deze samenwerkingen, speelt er voor bedrijven een groot belang dat deze samenwerkingen beter verlopen. Met behulp van de wetenschap kunnen deze bedrijven hier verbeteringen toepassen, die zorgen voor een effectievere samenwerking.

1.7. Aanpak in hoofdlijnen

Dit rapport bestaat uit een literatuuronderzoek, een praktijkonderzoek en sluit af met een concluderend hoofdstuk. In hoofdstuk 2 bevindt zich het theoretisch kader. De methodologie van het praktijkonderzoek wordt omschreven in hoofdstuk 3. De resultaten van dit praktijkonderzoek worden in hoofdstuk 4 weergegeven en geanalyseerd. Hoofdstuk 5 bevat de discussie, conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek.

2. Theoretisch kader

In hoofdstuk 2 worden de resultaten van het uitgevoerde literatuuronderzoek weergegeven. In paragraaf 2.1 en 2.2 wordt toegelicht hoe het literatuuronderzoek is uitgevoerd, waarna in paragraaf 2.3 de resultaten van het literatuuronderzoek worden weergegeven. Ten slotte wordt in paragraaf 2.4 aangegeven hoe dit literatuuronderzoek vervolgens verder toegepast kan worden.

2.1. Onderzoeksaanpak

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, dient eerst de bestaande wetenschap geraadpleegd te worden om te leren wat er al bekend is over het onderwerp. Met behulp van de gevonden antwoorden zal een antwoord op de eerste deelvraag worden gegeven:

Welke kritieke succesfactoren worden door de bestaande literatuur aangewezen als het meest relevant?

Om een algemeen gevoel te krijgen bij het onderwerp is begonnen met het doornemen van de aangeleverde artikelen door mijn begeleidend docent. Vervolgend literatuuronderzoek t.b.v. het beantwoorden van de gestelde onderzoeksvragen is uitgevoerd met behulp van de beschikbare bibliotheek van de Open Universiteit binnen Google Scholar alsmede alle onderliggende bibliotheken die binnen Google Scholar aan de Open Universiteit gelinkt zijn. Oorspronkelijk is gezocht zonder filters in te stellen. Omdat hierdoor helaas vaak wat oudere artikelen bovenaan kwamen te staan (omdat hier het vaakst naar verwezen is doordat de beschikbaarheidsperiode groter is dan bij nieuwere artikelen) is later gekozen voor een striktere toepassing van de beschikbare filters binnen Google Scholar. De filters zijn tijdens het latere deel van het literatuuronderzoek ingesteld op Publicatiedatum na 2005 en gesorteerd op relevantie.

Omdat de beschikbare literatuur voornamelijk in de Engelse taal beschikbaar is, is er voor gekozen om met behulp van Engelstalige zoektermen te zoeken naar literatuur. De volgende zoektermen zijn voornamelijk gebruikt: Partnering, (strategic) alliance(s), co-operation, collaboration, outsourcing. Om specifiekere artikelen in de richting van de hoofdvraag te zoeken, is gezocht op combinaties van deze zoektermen met de woorden als Performance, Success(ful), success factors etc. Nadat een behoorlijk aantal goede artikelen gevonden was, is verder doorgezocht op de zoekwoorden die vaak voor kwamen binnen de reeds gevonden artikelen. Tevens zijn artikelen en auteurs die vaak geciteerd werden in de gevonden toepasbare artikelen ook opgezocht. Op die manier zijn er ook nog diverse interessante artikelen gevonden.

De gevonden resultaten zijn allereerst snel gescand op titel. Indien de titel de juiste richting in wees is het artikel geopend en is het abstract en introductie doorgenomen. Wanneer dat nog steeds interessant was, is de samenvatting en vervolgens de conclusie doorgenomen. Wanneer de bevindingen van het artikel bijdrage konden leveren aan het beantwoorden van de gestelde vragen binnen dit onderzoek, is het artikel opgeslagen en doorgenomen.

Uiteindelijk zijn goed passende artikelen beoordeeld op kwaliteit en betrouwbaarheid. Beweringen zouden moeten worden onderbouwd door wetenschappelijke bronnen. De beweringen zouden ook als zodanig moeten worden bevestigd in deze bronnen. Tevens kan het aantal keer dat een artikel is geciteerd iets zeggen over de kwaliteit en betrouwbaarheid er van.

Deze controles zijn niet voor iedere bewering in ieder artikel uitgevoerd. Enkel wanneer er twijfel ontstond over bepaalde beweringen of op basis van steekproef. Volledige verificatie van alle gebruikte bronnen zou meer tijd kosten dan beschikbaar is voor het uitvoeren van het literatuuronderzoek.

Helaas leidt dit leiden tot een verlaging van de interne validiteit van dit onderzoek. Tijdens het opstellen van het theoretisch kader is het aantal doorgenomen artikelen en het verificatieproces hiervan beperkt. Hierdoor kan het voor komen dat bepaalde bevindingen die reeds in de literatuur te vinden zijn, niet opgenomen zijn in mijn weergave van de huidige ‘body of knowledge’.

2.2. Uitvoering

Het literatuur onderzoek is voorspoedig verlopen. Er is meer dan voldoende te vinden binnen de bestaande literatuur over kritieke succesfactoren voor samenwerkingsverbanden. Dit maakt zoeken naar bestaande bronnen goed mogelijk, maar maakt het tevens ook lastig. Er zijn letterlijk miljoenen artikelen te vinden over het onderwerp. Gelukkig zijn deze vervolgens te rangschikken op relevantie, waardoor de juiste artikelen vooraan staan in de zoekresultaten. In figuur 3 zijn de zoekresultaten kort samengevat.

Na het invullen van de zoekterm zijn enkele tientallen pagina's aan interessante resultaten doorgebladerd enkel op de titels en bijbehorende korte omschrijving van de artikelen. Ieder artikel wat er op het eerste gezicht interessant genoeg uit zag is geopend en bekeken volgens de methode zoals omschreven in paragraaf 2.1. Deze artikelen zijn geregistreerd onder “aantal bekeken”. Artikelen die vervolgens goed genoeg aansloten zijn volledig doorgenomen en geregistreerd onder “aantal gelezen”. De artikelen die vervolgens gebruikt zijn in het literatuuronderzoek zijn geregistreerd onder “aantal gebruikt”.

Zoek term	Periode filter	Aantal resultaten	Aantal bekeken	Aantal gelezen	Aantal gebruikt
(Strategic) alliance	Geen	1.990.000	38	5	0
	2005-2019	671.000	29	7	2
Critical Success factors (strategic) alliance	Geen	1.030.000	35	11	3
	2005-2019	18.000	25	7	2
Collaboration	Geen	954	3	0	0
	2005-2019	556	2	0	0
Critical success factors Outsourcing	Geen	223.000	12	1	0
	2005-2019	31.000	14	2	1
Alliance performance	Geen	2.380.000	18	3	0
	2005-2019	1.270.000	12	2	1
Critical success factors Cooperation	Geen	2.710.000	17	2	0
	2005-2019	436.000	15	3	1
Referenties via andere artikelen	-	0	0	0	5
Totaal			220	43	15

Figuur 3: Zoekresultaten literatuuronderzoek

Van de 15 gebruikte artikelen zijn er 9 gebruikt ten behoeve van het theoretisch kader. De uitwerking hier van wordt in paragraaf 2.3 weergegeven. De overige 6 artikelen zijn gebruikt ten behoeve van overige onderdelen van het onderzoek zoals context omschrijving, opdrachtformulering en aanpak. In bijlage 7 wordt weergegeven welke referenties met iedere zoekterm categorie gevonden zijn.

2.3. Resultaten en conclusies

In deze paragraaf wordt ingegaan op de eerste deelvraag van dit onderzoek. Paragraaf 2.3.1 geeft weer welke kritieke succesfactoren volgens de bestaande literatuur een positieve invloed hebben op een samenwerkingsverband en dus leiden tot een succesvolle samenwerking. Ten slotte wordt in paragraaf 2.3.2 een samenvatting gegeven van de gevonden antwoorden in een conclusie.

2.3.1. Kritieke succesfactoren voor succesvol samenwerken

Nu we weten wat men in de huidige literatuur beschouwt als een succesvolle samenwerking, is het tijd om te onderzoeken welke factoren nu voornamelijk bijdragen aan een dergelijke succesvolle samenwerking.

Taylor's onderzoek laat zien dat de belangrijkste factoren voor succes de **flexibiliteit en openheid** van de samenwerkingspartners, **human resource beleid** en de **mate van leer capaciteit tijdens de uitoefening van de samenwerking** zijn. Volgens Taylor zou een samenwerking een hogere mate van succes kunnen behalen wanneer samenwerkingspartners **meer aandacht** zouden **besteden aan operationele issues wanneer een samenwerking zich verder ontwikkelt** (Taylor, 2005).

De studie van (Hoffmann & Schlosser, 2001) heeft een interessante bijdrage geleverd aan de meetbaarheid van succes bij samenwerkingsverbanden. Door middel van een onderzoek onder directeuren/eigenaren van 70 MKB bedrijven hebben zij gekeken naar factoren die afwijkende waarden hadden bij succesvolle samenwerkingen tegenover onsuccesvolle samenwerkingen. Deze data is verder geanalyseerd, waardoor naar voren kwam dat de volgende vijf factoren het meest belangrijk gevonden werden door de respondenten van bedrijven met succesvolle samenwerkingsverbanden:

- **Precieze definitie van rechten en plichten**
- **Bijdragen van specifieke sterktes**
- **Benodigdheden vooraf vaststellen**
- **Afleiden van samenwerkingsdoelen vanuit bedrijfsstrategie**
- **Vlotte implementatie en snelle resultaten**

Opvallend detail is dat deze kritieke succesfactoren vrijwel allemaal in de structural factors gecategoriseerd kunnen worden. Tevens zijn er geen overeenkomsten met het onderzoek van Taylor in de directe eindbevindingen. Daarnaast zijn ook factoren vermeld die veel onsuccesvolle samenwerkingen gemeen hadden, zoals samenwerken met een buitenlandse partij, samenwerking tussen meer dan twee partners of bedrijven die samenwerkingsverbanden aan gaan zonder een vooraf opgestelde strategie.

Een wat oudere bron uit 1988 geeft een overzicht genaamd de "Strategic alliance checklist for success" (Devlin & Bleackley, 1988). Deze checklist geeft initieel advies voor zowel het verkennen van strategische opties en de keuze van samenwerkingspartner. Vervolgens geeft het model weer hoe de tot stand gekomen samenwerking gemanaged kan worden. De volgende kritieke succesfactoren voor het managen van een strategische samenwerking worden gegeven:

- **Helder gedefinieerde doel(stelling)**
- **Voldoende benodigde resources toewijden aan de samenwerking**
- **Toewijzen van verantwoordelijkheden**
- **Het implementeren van een effectief proces om informatie terug te kunnen vinden**
- **Sleutelmedewerkers aanwijzen binnen samenwerking**
- **Verbeteren van carrièremogelijkheden van medewerkers binnen de samenwerking**

- **Monitoren van de samenwerking**
 - o Reguliere rapportering
 - o Revisie van de samenwerkingsovereenkomst
 - o Looptijd van de samenwerking
- **Herkennen van limieten van de samenwerking**

We zien hier dat er eerst gekeken wordt naar de keuze welke partner het best bij je doelen voor samenwerking past. Doelstelling en strategie komt hier weer sterk naar voren, net als bij de studie van Hoffman & Schlosser.

In het onderzoek van (Gottschalk & Solli-Saether, 2005) zijn 11 door hen uit de bestaande literatuur gedestilleerde kritieke succes factoren middels een exploratieve case study onderzocht binnen de context van IT outsourcing. Waar zij voorafgaand aan het onderzoek dachten dat kosten reductie de voornaamste motivatie tot samenwerking zouden zijn, bleek uit het onderzoek dat er twee niet financiële factoren door de onderzoekspopulatie belangrijker gevonden werden. Op basis van dit onderzoek zijn de volgende drie factoren het meest relevant gebleken:

Core competence management

Bedrijven houden zich met hun hoofdactiviteit bezig en outsourcen nevenactiviteiten. Het is dus belangrijk te meten in een samenwerking of partners elkaar daadwerkelijk ondersteunen in de zaken waarom men een samenwerking aan gaat, ofwel wordt de gevraagde dienst/product waarvoor wordt samengewerkt ook daadwerkelijk geleverd?

Stakeholder management

Is er efficiënte en effectieve communicatie tussen de partijen en behaalt iedere partij binnen de samenwerking diens doelstelling? Worden overeenstemmingen gehonoreerd, is iedere partner eerlijk? Wordt ieders autonomie gerespecteerd? Wordt geen van de partners geschaad door de samenwerking?

Production cost reduction

Indien kostenreductie een doel van de samenwerking is, kan de mate van succes o.a. gemeten worden door te kijken of er daadwerkelijk een kostenreductie heeft plaatsgevonden. Bijv. bij IT outsourcing, lopen de kosten omlaag of blijven ze gelijk/lopen ze op nadat de samenwerking is begonnen?

Het onderzoek van Monczka et al. (Monczka, Peterson, & Handfield, 1998). Geeft enkele zachte factoren als kritieke succesfactoren voor succesvol samenwerken. Zij geven aan dat de **wijze van communiceren** een erg belangrijke factor is voor een succesvolle samenwerking. Hierbij gaat het over informatiestromen tussen beide partijen, zowel de kwaliteit van de inhoud er van als de wijze van overbrenging van deze informatie. Dit is weer gerelateerd aan een andere factor van dit onderzoek, namelijk de wijze van **oplossen van geschillen**. Gezamenlijk probleemoplossend vermogen draagt positief bij aan een goede samenwerking, waar negeren van onderlinge problematiek of bewust verslechteren van de situatie de samenwerking benadeeld. **Vertrouwen** wordt ook veel genoemd als een belangrijke kritieke succes factor. Uitvoeren wat je belooft. Dit klinkt erg simpel, maar wanneer men er, zonder hiervoor benodigde controles, van uit kan gaan dat afspraken nagekomen worden, leidt dit tot een betere samenwerking. Het onderzoek van Monczka et al. geeft een best afwijkend beeld van succesvolle samenwerking ten opzichte van overige bestaande literatuur. Zij geven aan dat het nakomen van operationele afspraken een grotere impact heeft op succes dan diverse factoren afspraken over tijd en geld.

De impact van vertrouwen komt in meer artikelen naar voren, en lijkt een veel aangewezen factor voor succesvol samenwerken. Zo ook in het onderzoek van Heiskanen et al uit 2008. Zij hebben

jarenlang onderzoek gedaan naar verschillende partijen die een software-outsourcing samenwerking zijn aangegaan. Uit dit onderzoek komt wederom naar voren dat vertrouwen een belangrijke factor is. Daarbij plaatsen zij wel de kanttekening dat de juiste verhouding tussen **beheer** en **vertrouwen** aanwezig moet zijn. Bij een hogere mate van vertrouwen, kan men een lagere mate van beheer en controle toepassen op de samenwerking (Heiskanen, Newman, & Eklin, 2008). Ook in het artikel van J. Pansiri, waarin hij samenwerkingsverbanden in de toerisme markt heeft onderzocht, komt vertrouwen als een belangrijke factor terug. Hij geeft aan dat **vertrouwen** een belangrijke factor is voor de algemene tevredenheid over een samenwerkingsverband. Daarnaast worden **beheer**, **toewijding**, **bekwaamheid** en de **mate waarin bedrijven bij elkaar passen** als kritieke succesfactoren benoemd (Pansiri, 2008).

Das & Teng hebben in diens onderzoek uit 2003 gezocht naar kritieke succesfactoren. Dit onderzoek was vooral gericht op de invloed van de partner partij op de samenwerking van een bedrijf. Daarbij hebben zij 13 bronnen geanalyseerd, bestaand uit zowel structural en process factoren. De process factoren die zij hebben gevonden zijn **Conflictresolutie**, **Vertrouwen**, **Beheer**, en **Lerend vermogen**.

Ten slotte zijn de resultaten van het onderzoek van (Jefferies, Brewer, & Gajendran, 2014) zeer relevant voor dit onderzoek. Zij hebben ook eerst literatuur onderzoek gedaan, waaruit zij op basis van zes relevante artikelen uit de periode 1998 – 2012 een lijst van 17 kritieke succesfactoren hebben kunnen destilleren, zie figuur 4.

Sterke toewijding van management	Scherpe afbakening scope van samenwerking
Vertrouwen tussen partijen	Structuur van de samenwerking
Goede relatie	Beste mensen voor het project
Vermogen	Facilitering
Gezamenlijke doel(stelling)en	Commerciële drijfveer
Gezamenlijke proces evaluatie	Open communicatie
Procesmatig oplossen van geschillen	Delen van kennis
Gevoel van samenwerken	Lange termijn doelstellingen
Flexibel en aanpassingsvermogen	

Figuur 4: Kritieke succesfactoren Jefferies et al. (2014)

Wat op valt aan het onderzoek van Jefferies et al. is dat veel van deze factoren ook voor kwamen in eerder gevonden onderzoeken op gebied van dit onderwerp. Het lijkt er dan ook op dat Jefferies et al. een goede basis biedt voor een theoretisch framework van kritieke succesfactoren voor samenwerking. Het feit dat dit onderzoek uit 2014 komt geeft ook aan dat de resultaten nog recent zijn. Ten slotte onderbouwen Jefferies et al. diens gevonden kritieke succesfactoren met minstens 3 uiterst betrouwbare bronnen per factor, wat het een sterk geheel maakt.

Na het literatuur onderzoek van Jefferies et al. hebben zij ook een case study uitgevoerd bij zes bedrijven door middel van interviews. Deze case study vond voornamelijk dezelfde kritieke succesfactoren als zij in het literatuuronderzoek vonden, met toevoeging van een vijftal factoren welke zij niet in de literatuur waren tegen gekomen, namelijk:

- Het gebruiken van een **gezamenlijk bedrijfspand**, waarin de samenwerkingspartners in een directe omgeving met elkaar kunnen samenwerken zonder het plannen van meetings.
- Projecten en lange termijn doelen **opdelen in fases/delen**, waardoor telkens per deel gereflecteerd en bijgestuurd kan worden.
- **KPI's vaststellen** om de samenwerking op de juiste manier te meten en indien nodig direct bij te kunnen sturen wanneer van de norm wordt afgeweken.
- **Personeel betrokken houden** en diens belangrijke rol in de samenwerking benadrukken.
- **Web-based management** via een enkel systeem om de samenwerking centraal te monitoren, data, kennis en resources te kunnen delen met elkaar.

Alle door Jefferies et al. gegeven factoren zijn van invloed op reeds lopende samenwerkingen. Daardoor passen de factoren perfect in de context welke in dit onderzoek gehanteerd wordt. Wat tevens op valt is dat veel van de factoren die door Jefferies et al. gegeven worden ook bij de andere auteurs naar voren komen. Aanvullend literatuuronderzoek gaf dan ook voornamelijk vergelijkbare resultaten als wat reeds gevonden was. Dit geeft het vertrouwen dat het literatuuronderzoek een goede basis vormt. Om alle gevonden informatie inzichtelijk te maken is deze verwerkt in een tabel, te zien in figuur 5.

2.3.2. Concluderend

De resultaten van 9 verschillende auteurs zijn gebruikt in figuur 5. In totaal zijn er 56 kritieke succesfactoren gevonden. Factoren die in meerdere onderzoeken naar voren kwamen en/of erg sterk op andere factoren leken, zijn zoveel mogelijk samengevoegd. Dit resulteert in 41 unieke kritieke succesfactoren. Vervolgens zijn de factoren onderverdeeld in subgroepen, om het geheel overzichtelijk te maken. Tevens kunnen met behulp van deze subgroepen later in het onderzoek ook onderdelen van het praktijkonderzoek gecategoriseerd worden. De verschillende subgroepen (met bijbehorend aantal factoren) zijn Relationeel (16), Financieel & Facilitering (6), Beheer (14), Human Resources (7), Management & Organisatie (10) en Informatie (3). Dit zou kunnen betekenen dat de subgroepen met het grootste aantal factoren ook het belangrijkste is. Het zou ook kunnen betekenen dat de factoren die het vaakst voor komen het meest belangrijk zijn. Echter kan deze conclusie niet zo eenvoudig genomen worden. Om een bijdrage te leveren aan de huidige kennis en te werken richting een antwoord op deze vraag, wordt empirisch onderzoek uitgevoerd.

De grote hoeveelheid gevonden kritieke succesfactoren wijst uit dat onderzoek naar dit onderwerp nog niet afgerond is en er wel degelijk nog toegedragen kan worden aan de bestaande 'body of knowledge' omtrent dit onderwerp.

Subgroep	Factor	Jefferies et al. (2014)	Taylor (2005)	Hoffmann & Schlosser (2001)	Monczka et al (1998)	Heiskanen et al (2008)	J. Pansiri (2008)	Das & Teng (2003)	Devlin & Bleackley (1988)	Gottschalk & Solli-Saether (2005)	Aantal	Aantal per subgroep
Relationeel	Flexibiliteit	x	x								2	16
	Openheid		x								1	
	Vertrouwen	x			x	x	x	x			5	
	Sterke onderlinge band	x									1	
	Oplossen van geschillen	x			x			x			3	
	Gevoel van samenwerken	x									1	
	Mate waarin bedrijven bij elkaar passen						x				1	
	Uitnutten sterktes van partner			x							1	
	Gezamenlijke doel(stelling)en	x									1	
Financieel & Facilitering	Voldoende resources / vermogen	x							x		2	6
	Production cost reduction									x	1	
	Gezamenlijk bedrijfspand	x									1	
	Facilitering	x									1	
	Commerciele drijfveer	x									1	
Beheer	Toewijzen rechten, plichten, taken en verantwoordelijkheden			x					x		2	14
	Aandacht voor operationele issues		x								1	
	Beheer					x	x	x		x	4	
	Bekwaamheid						x				1	
	Helder gedefinieerde doelstelling								x		1	
	Monitoren van de samenwerking								x		1	
	Kpi's vaststellen	x									1	
	Gezamenlijke proces evaluatie	x									1	
	Structuur van de samenwerking	x									1	
Human Resources	Herkennen van limieten van de samenwerking								x		1	7
	Human Recourse beleid		x								1	
	Leer capaciteit / Leer vermogen / kennisdeling	x	x					x			3	
	Personeel betrokken houden	x									1	
	Beste mensen voor het project	x									1	
Management & Organisatie	Carrièremogelijkheden medewerkers verbeteren								x		1	10
	Toewijding	x					x				2	
	Benodigdheden vooraf vaststellen			x							1	
	Opdelen fases/ delen	x									1	
	Web-based management	x									1	
	Vlotte implementatie en snelle resultaten			x							1	
	Scherpe afbakening scope van samenwerking	x									1	
	Lange termijn doelstellingen	x									1	
	Sleutelmedewerkers aanwijzen binnen samenwerking								x		1	
Informatie	Stakeholder management									x	1	
	Wijze van communiceren/ kwaliteit van informatiestromen				x						1	3
	Open communicatie	x									1	
	Implementeren van een effectief proces om informatie terug te vinden								x		1	

Figuur 5: Gevonden kritieke succesfactoren

2.4. Doel van het praktijkonderzoek

Tijdens het literatuuronderzoek zijn een groot aantal kritieke succesfactoren geïdentificeerd die van positieve invloed zijn op de mate van succes van een samenwerkingsverband. In de literatuur is enorm veel te vinden over dit onderwerp. De resultaten van het literatuuronderzoek geven namelijk 56 verschillende succesfactoren aan. Echter zijn de resultaten enorm uiteenlopend, wat een eenzijdig antwoord nog onmogelijk maakt. Daarnaast biedt een dergelijke grote hoeveelheid factoren die relevant kunnen zijn weinig mogelijkheden voor toepasbaarheid door bijvoorbeeld managers die zich binnen deze context bevinden. Een manager zal willen focussen op de belangrijkste factoren. Derhalve zal het literatuuronderzoek een vervolg moeten krijgen om te achterhalen welke factoren nu echt het belangrijkste zijn voor de manager om op te focussen. De grote hoeveelheid verschillende factoren vraagt nu een onnodig grote hoeveelheid managementaandacht. Wellicht kan door middel van empirisch onderzoek binnen de in dit onderzoek gestelde beperkte context als toepassingsgebied het aantal relevante factoren drastisch verminderd worden. Zo kan de taak van de manager verlicht worden, zonder dat er verhoogd risico gelopen wordt bepaalde belangrijke factoren te vergeten.

Om er achter te komen welke van de gevonden factoren nu daadwerkelijk als belangrijkst worden beschouwd, zal het onderzoek vervolgd worden in een praktijk onderzoek. Binnen het praktijk onderzoek proberen we antwoord te vinden op de vraag welke van de in de literatuur gevonden kritieke succesfactoren door de benaderde personen tijdens het praktijkonderzoek als meest belangrijk worden aangewezen. Met behulp van interviews wordt getracht verifieerbare en gefundeerde antwoorden op de deelvraag te vinden. Om deze kwaliteit van antwoorden te bereiken zal door de onderzoeker tijdens het interview open vragen stellen om bias te voorkomen. Tevens zal de onderzoeker doorvragen indien nodig en een vergelijk maken in de verschillende ontvangen antwoorden van verschillende respondenten.

Met behulp van dit praktijk onderzoek wordt onderzocht welke factoren door de verschillende respondenten als meest of juist minst belangrijk worden aangewezen. Door de informatie van de verschillende interviews met elkaar te vergelijken wordt getracht trends te vinden en hoe zij zich verhouden ten opzichte van de deelvraag van het praktijkonderzoek.

Naast de informatie die direct in verband staat met de hoofdvraag, is het ook relevant om valide informatie over de respondenten te verkrijgen, om zo eventuele verbanden in de antwoorden te kunnen zien. Informatie zoals de achtergrond van die persoon, huidige functie, afdeling, ervaring etc. Tevens is interessant met welke partijen ze samenwerken, de omvang van deze samenwerking en op wat voor manier er samengewerkt wordt. In hoofdstuk 3 wordt nader in gegaan op de benodigde informatie en hoe deze verkregen moet worden. Er wordt tevens een stakeholder analyse en selectie gemaakt op basis van purposive sampling. In hoofdstuk 3 wordt nader toegelicht hoe deze verschillende keuzes zijn gemaakt.

3. Methodologie praktijkonderzoek

Door middel van praktijk onderzoek wordt getracht een beter beeld te schetsen over de mate van belangrijkheid van de gevonden factoren. Dit wordt onderzocht door daadwerkelijke samenwerkingsverbanden binnen de context te analyseren. In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 3.1 ingegaan op de informatie die benodigd is om de deelvraag te beantwoorden en welke methode hiervoor geschikt is. Vervolgens wordt de onderzoeksmethode verder uitgewerkt in het technisch ontwerp in paragraaf 3.2. in paragraaf 3.3 wordt toegelicht hoe de verkregen data vervolgens geanalyseerd wordt om zo tot een antwoord op de deelvraag van het praktijkonderzoek te komen. Paragraaf 3.4 weergeeft een reflectie op de gehanteerde methodologie.

3.1. Keuze van onderzoeksmethode(n)

Door middel van het in hoofdstuk 2 geschetste theoretisch kader is duidelijk geworden welke factoren voornamelijk invloed hebben op de kwaliteit van een samenwerkingsverband. Om nader te onderzoeken welke van deze factoren de grootste invloed hebben op een samenwerkingsverband, worden de factoren in praktijkonderzoek gewogen in mate van bruikbaarheid en relevantie binnen de geschetste context. In de praktijk komen deze factoren tot uiting bij het plaatsvinden van events. Events kunnen een externe gebeurtenis, een interne gebeurtenis, een activiteit of een resultaat zijn (Cuijpers, Martin, & Rutten, 2010). Deze events hoeven niet los van elkaar te staan. Events kunnen met elkaar in verbinding staan door oorzaak gevolg relaties: Een event kan een tweede event activeren en zo een kettingreactie starten. Wanneer deze events binnen een werkelijke samenwerkingsperiode geïdentificeerd kunnen worden, kunnen deze aan de gevonden kritieke succesfactoren gekoppeld worden.

3.1.1. Event Data Capturing

Deze events kunnen door middel van Event Data Capturing uit een praktijksituatie gedestilleerd worden (Cuijpers, Martin, & Rutten, 2010). Deze kwalitatieve onderzoeksbenadering kan worden toegepast door real-time logging van events of gesprekken te voeren met verschillende stakeholders binnen een samenwerkingstraject (een of meerdere cases). Door te vragen naar voorgekomen events in chronologische volgorde kan een tijdlijn gegenereerd worden van het verloop van de betreffende samenwerking. In deze tijdlijn worden de events uit alle interviews gecombineerd. Vervolgens kunnen de events weer gekoppeld worden aan kritieke succesfactoren. Met behulp van deze methode kan aangetoond worden wat de daadwerkelijke factoren waren voor succes, of juist een onsuccesvolle samenwerking doordat deze dan kennelijk te weinig aandacht hebben gekregen.

Event data capturing kan een onderzoeker helpen bij de volgende soorten onderzoeksvraagstukken:

- (Typische) mechanismen ontdekken waarin strategische allianties evolueren
- Mogelijke patronen of sequenties van gebeurtenissen ontdekken
- Timing en snelheid bestuderen waarin allianties evolueren
- Vergelijkende studies uitvoeren via meerdere casestudy's
- Mogelijke correlerende effecten bestuderen door gebruik te maken van aangepaste evenementeigenschappen en beschrijvingen

Het lijkt dus een uitermate geschikte methode om gebeurtenissen binnen een samenwerkingsverband in steady state te analyseren om vervolgens de deelvraag t.b.v. het praktijkonderzoek te beantwoorden. Tevens is deze onderzoeksmethode reeds toegepast en succesvol gebleken in vergelijkbaar onderzoek eerder dit jaar (Huskić, 2019). Derhalve wordt diezelfde methode ook toegepast in dit onderzoek.

3.1.2. Interviews

Omdat we graag events willen registreren in een samenwerking die zich al in steady state bevindt kan er informatie gewonnen worden door zowel real-time logging van events, maar ook door interviews met betrokken stakeholders. Echter is het tijdsbestek waarin data verzameld kan worden erg kort, waardoor real-time logging wellicht geen volledig beeld kan schetsen. Derhalve is gekozen voor gesprekken en interviews met diverse betrokken stakeholders. Op deze wijze wordt getracht een zo goed mogelijke reconstructie te maken van de gebeurtenissen uit het verleden.

3.1.3. Thematic analysis

De gevonden kwalitatieve data kan vervolgens met behulp van Thematic Analysis (TA) (Saunders et al., 2016) nader onderzocht worden. De resultaten van die analyse kunnen gebruikt worden om antwoord te geven op de vraag welke factoren positieve impact hebben op een samenwerkingsverband. In de volgende paragrafen wordt deze onderzoeksmethode nader toegelicht. In paragraaf 3.3.2 wordt de onderzoeksmethode Thematic Analysis verder toegelicht.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Het praktijk onderzoek zal plaatsvinden in de vorm van een case study. Een case study is een diepgaande kijk in een onderwerp of gebeurtenis binnen diens real-life setting (Yin, 2014) (vertaald). Case study onderzoek is uitermate geschikt om gebeurtenissen binnen een bepaald samenwerkingsverband te analyseren. Binnen case study onderzoek zijn de volgende onderzoeksbenaderingen bekend (Saunders et al., 2016):

- Holistisch of embedded
- Single case of multiple case

Om te zien of de gevonden factoren uit het theoretisch kader ook daadwerkelijk terug komen in werkelijke praktische scenario's om daarmee te kunnen bepalen welke factoren voornamelijk van invloed zijn op de mate van succes van die samenwerking, wordt praktijk onderzoek uitgevoerd in de vorm van case study. Het zou de externe validiteit van het onderzoek ten goede komen wanneer er zo veel mogelijk beschikbare casussen behandeld zouden worden. Echter is omwille van de beschikbare tijd voor dit onderzoek en de beschikbaarheid van casussen gekozen om er twee uit te werken gedurende dit onderzoek. Per casus worden er verschillende sleutelfiguren binnen dat samenwerkingsverband geïnterviewd, echter werken zij allen binnen een van de twee beschikbare samenwerkingsverbanden. Het onderzoek is te omschrijven als een Holistische multiple case study.

Mits casussen voldoen aan de gestelde typering op basis van vaste criteria, rijk aan informatie zijn en ze binnen dezelfde context afspelen, kunnen ze binnen die context gegeneraliseerd worden (Coyne, 1997). Dat in acht nemende kunnen we na het praktijk onderzoek op inductieve wijze conclusies trekken op basis van de resultaten uit deze praktijkonderzoeken. Door casussen te selecteren met behulp van purposive sampling op basis van vooraf gestelde beoordelingscriteria garanderen we dat de casussen zich binnen de context van dit onderzoek bevinden, wat bijdraagt aan de validiteit van dit onderzoek.

3.2.1. Beoordelingscriteria casussen

Om te verzekeren dat de gekozen casussen en daarbij horende stakeholders gegeneraliseerd kunnen worden, zijn beoordelingscriteria gehanteerd. Met behulp van deze beoordelingscriteria wordt gecontroleerd of de casus zich binnen de geschetste context in paragraaf 1.2 bevindt. Alleen dan kunnen de resultaten kunnen worden gecombineerd en tezamen een antwoord vormen op de gestelde onderzoeksvraag. Daarnaast zijn er ook een aantal criteria die van belang zijn voor de

uitvoerbaarheid van het onderzoek en het vermogen om antwoorden op vragen te kunnen krijgen binnen de betreffende casus.

Daarom zijn de volgende criteria gehanteerd bij het selectietraject:

- Het gaat om een samenwerkingsverband tussen een afnemer en een software leverancier
- De samenwerking wordt benaderd vanuit de zijde van afnemer
- Het samenwerkingsverband bevindt zich momenteel in een steady state fase
- Het samenwerkingsverband loopt minstens een jaar
- Binnen het samenwerkingsverband zijn daarin werkzame mensen beschikbaar voor dit onderzoek, op alle niveaus (operationeel, tactisch, strategisch)
- Er is regelmatig contact en er vinden events plaats die invloed hebben (gehad) op de mate van succesvol samenwerken
- De organisatie geeft toestemming tot medewerking aan dit onderzoek en verwerking van de verkregen (al dan niet geanonimiseerde) gegevens

Er zullen diverse gesprekken gevoerd worden met leidinggevenden van verschillende afdelingen binnen de beschikbare organisatie. Tijdens deze gesprekken zullen diverse samenwerkingsverbanden die daar spelen beoordeeld worden met bovenstaande criteria. Vervolgens wordt overwogen welke casussen nader onderzocht zullen worden. In paragraaf 3.2.5 wordt weergegeven welke casussen beschikbaar zijn voor dit onderzoek.

3.2.2. Beoordelingscriteria stakeholders

Wanneer de casussen gekozen zijn op basis van bovenstaande criteria, is de volgende stap om de benodigde informatie te verzamelen. Door middel van interviews kunnen stakeholders bevestigd worden die binnen de samenwerkingsverbanden actief zijn. Stakeholders zijn groepen of een enkele individu die invloed heeft op een organisatie, of de resultaten die deze organisatie haalt hebben invloed op het individu of de groep (Freeman, 1984). Volgens Clarkson draagt een stakeholder bewust of onbewust risico's. Bij het bewust dragen van risico's investeert de stakeholder in de organisatie. Wanneer dit onbewust is wordt de stakeholder geraakt door de activiteiten die een organisatie uitvoert (Clarkson, 1995). Het is belangrijk dat de juiste stakeholders geïnterviewd worden. Om hier een kritische keuze in te kunnen maken worden de volgende beoordelingscriteria gehanteerd:

- De stakeholder is op operationeel, tactisch of strategisch niveau betrokken bij het samenwerkingsverband
- De stakeholder heeft affiniteit met het onderwerp (ervaring in het opbouwen en/of onderhouden van samenwerkingsverbanden)
- De stakeholder is minstens 6 maanden actief betrokken (geweest) bij het samenwerkingsverband en heeft inhoudelijke kennis betreffende de samenwerking
- De stakeholder geeft toestemming tot medewerking aan dit onderzoek en verwerking van de verkregen (al dan niet geanonimiseerde) gegevens

Een stakeholder moet minimaal aan bovenstaande criteria voldoen. Alle respondenten binnen de betreffende samenwerking die hier aan voldoen geanalyseerd middels de Stakeholder ranking methodiek (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Met behulp van deze selectiecriteria is op basis van purposive sampling een bewuste, geconcentreerde selectie gemaakt van de beschikbare stakeholders. De best passende stakeholders zijn benaderd om mee te werken aan het onderzoek als respondent. De uitgevoerde stakeholder ranking is te vinden in bijlage 1.

3.2.3. Data bronnen

Om het onderzoek in de praktijk uit te kunnen voeren zijn casussen benodigd. Hiervoor is gesproken met diverse leidinggevers en belangrijke stakeholders van diverse samenwerkingsverbanden tussen een inkopende partij en diens software leveranciers. Uit deze gesprekken zijn twee casussen naar voren gekomen die voldeden aan de gestelde eisen.

In beide gevallen gaat het om de samenwerking met een software leverancier vanuit het perspectief van de inkopende partij. In beide gevallen is de aanloop fase / implementatie reeds achter de rug en bevindt de samenwerking zich in een "steady state". Tevens zijn beide casussen nog zeer actueel waardoor gebeurtenissen nog goed achterhaald kunnen worden. De casussen sluiten dus goed aan bij de gestelde context van dit onderzoek. Binnen deze casussen zijn vrijwel alle personen beschikbaar die betrokken zijn of waren bij het samenwerkingsverband tijdens de implementatie en/of de huidige staat van samenwerking. Informatie wordt verzameld in de vorm van interviews.

Deze interviews worden afgenomen bij stakeholders die op een van de drie verschillende niveaus (operationeel, tactisch of strategisch) hebben bijgedragen aan het samenwerkingsverband. Per project is er minimaal 1 stakeholder beschikbaar per niveau. Er kunnen dus in totaliteit 6 interviews worden afgenomen. Alle stakeholders voldoen aan de gestelde beoordelingscriteria. De selectie van de te interviewen stakeholders is uitgevoerd in samenwerking met de leidinggevende.

Er waren meer casussen en respondenten beschikbaar. Iedere casus en ieder interview wat behandeld zou worden zou de gevonden resultaten versterken. Omwille de beschikbare tijd voor dit onderzoek is echter gekozen om hier een selectie uit te maken. Het is immers niet mogelijk om alle beschikbare casussen te behandelen in de tijd die beschikbaar was.

3.2.4. Benodigde data

Tijdens de interviews wordt gevraagd naar de kwaliteit van samenwerking in het betreffende samenwerkingsverband. Het speerpunt van de interviews is het achterhalen van de events die hebben plaatsgevonden en de impact die deze hebben gehad op de samenwerking. Hierbij zal vooral naar het verleden worden gekeken. Het tijdspad waarin gegevens verzameld kunnen worden voor dit onderzoek is te kort om real-time metingen te doen.

Een event kan een Externe gebeurtenis, Interne gebeurtenis, Activiteit of Resultaat zijn (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2006). Het is belangrijk om te achterhalen wanneer of gedurende welke periode deze events zich voor deden om zo te bepalen in welke volgorde de events zich afspeelden. Er zal nadrukkelijk gekeken worden naar events gedurende de steady state fase van het samenwerkingsverband. Echter zullen events van fases voorafgaand aan de steady state ook behandeld worden. Uiteindelijk zal op basis van de gevonden data bepaald worden welke data bruikbaar is om de deelvraag te beantwoorden. Wellicht kunnen oorzaak-gevolg relaties of kettingreacties ontdekt worden tussen events uit verschillende tijdsbestekken van de samenwerking. Ook is de ervaring van de respondent (positief of negatief) relevant, omdat getracht wordt te achterhalen welke events een positieve bijdrage aan de samenwerking hebben geleverd.

Bij onderzoek naar events is het van belang dat gezocht wordt naar events die kunnen voorkomen binnen de geschetste context. Tevens moeten de events iets zeggen over de gebeurtenissen binnen het samenwerkingsverband en de verhouding van events ten opzichte van elkaar. Om gericht te zoeken naar de juiste events is het goed vooraf te bepalen welke events nadrukkelijk gezocht worden. Zo kan tijdens het interviewen gericht doorgevraagd worden naar dergelijke events.

Tijdens het praktijk onderzoek wordt gezocht naar events van onder meer de volgende typering:

- Contractuele afspraken en de mate waarin men zich hier aan houdt / er van af wijkt
- Opstellen, afspreken en/of afwijken van de vooraf gestelde doelstelling
- Overleg en contactmomenten intern en extern
- Besluitvorming
- Conflicten, escalatie en conflictresolutie
- Personele wijzigingen
- Evaluatiemomenten

Dit betekent niet dat andere events genegeerd worden. Indien andere events zich voor doen zullen deze eveneens meegenomen worden in de analyse. Na het verzamelen van de gegevens zullen de events geanalyseerd worden en vervolgens wordt bekeken welke factoren uit het literatuuronderzoek herkend worden in de events. Op die wijze kunnen positieve of negatieve bijdrages aan de samenwerking in verband worden gebracht met deze factoren om zo tot een duidelijker beeld te komen welke factoren het meest relevant zijn geweest voor de mate van succes binnen de betreffende samenwerkingsverbanden.

Naast relevante events wordt ook op een wat algemenere wijze de manier waarop de respondent de samenwerking heeft ervaren besproken. Deze context kan relevant zijn bij het interpreteren van de events en de oorzaak / gevolg relaties die deze met elkaar hebben maar ook de impact op de mate van succesvol samenwerking die deze kunnen hebben.

3.2.5. Aanpak en dataverzameling

Er zijn twee casussen geschikt bevonden onder de gestelde beoordelingscriteria uit paragraaf 3.2.1. in bijlage 2 is de matching met de selectiecriteria te vinden. Per casus zijn vervolgens drie medewerkers geselecteerd voor dit onderzoek m.b.v. de selectiecriteria en stakeholderanalyse uit paragraaf 3.2.2. Deze medewerkers zijn of waren operationeel, tactisch of strategisch betrokken bij het project. In figuur 6 wordt weergegeven welke medewerkers geselecteerd zijn en zich beschikbaar hebben gesteld voor het onderzoek.

Casus A	Operationeel	Business Controller
Samenwerking met DMS leverancier	Tactisch	Teamleider Business Support
	Strategisch	Financieel directeur Holding
Casus B	Operationeel	Key user inkoop
Samenwerking met Navision leverancier	Tactisch	Projectleider Navision project
	Strategisch	Manager IT & E-commerce ⁴

Figuur 6: Beschikbare casussen en bijbehorende respondenten

Semigestructureerde interviews

Als leidraad voor deze interviews is een vaste vragenlijst opgesteld. Voor het uitwerken van deze vragenlijst zijn diverse bronnen gebruikt: Het interview van een reeds afgerond afstudeeronderzoek (Huskić, 2019) is als grondslag genomen. Het door haar gebruikte interview is uitgebreid met vragen die dhr. M. Jefferies gebruikt heeft voor diens studie (Jefferies, Brewer, & Gajendran, 2014) (via email contact opgevraagd). Op basis van de vooraf opgestelde vragenlijst worden de interviews met een open karakter afgenomen, waardoor de antwoorden volledig ter interpretatie van de respondent zijn. Er wordt niet gestuurd door de onderzoeker. Researcher bias wordt hiermee zo veel mogelijk voorkomen. Daarnaast wordt door de onderzoeker wel doorgevraagd op de antwoorden die gegeven worden en wordt dieper in gegaan op zaken wanneer deze interessant zijn voor het

⁴ Het interview met de manager IT & E-commerce heeft geen doorgang gevonden i.v.m. krapte tijdschema aan beide zijdes

onderzoek. De combinatie van de gebruikte bronnen, vooraf opgezette vragenlijst van open karakter en verwachte inbreng van de respondent zou moeten resulteren in een valide interview methode. De opgestelde vragenlijst diende als leidraad voor een semigestructureerd interview, waarbij de respondent gevraagd wordt naar zijn of haar ervaringen in het betreffende samenwerkingsverband. De kracht van semigestructureerde interviews is dat de interviewer een vaste leidraad heeft om het gesprek in goede banen te laten verlopen, maar wel de vrijheid heeft om dieper in te gaan op interessante en/of belangrijke zaken tijdens het interview (Harrel & Bradley, 2009). Daarnaast past een semigestructureerd interview goed bij een onderzoek van exploratief karakter (Saunders et al., 2016). In dit geval kon dieper in worden gegaan op specifieke relevante events, waardoor de onderzoeker beter de relevante events kan vinden en deze ook beter binnen de context kan plaatsen. De vragenlijst die is gebruikt is te vinden in bijlage 3. De vragenlijst is ter voorbereiding op de interviews naar alle respondenten verstuurd zodat zij goed voorbereid het gesprek in gingen.

Triangulatie

Naast het houden van interviews worden de samenwerkingsverbanden gevolgd gedurende de onderzoeksperiode. Eventuele relevante gebeurtenissen tijdens deze periode konden ook meegenomen worden in het onderzoek. Naast interviews en real-time logging van events worden er ook documenten opgevraagd die de gegeven antwoorden moeten ondersteunen.

Tevens vindt er een soort van triangulatie plaats doordat de antwoorden binnen meerdere interviews met elkaar vergeleken worden. Zo kan achterhaald worden of de gegeven antwoorden betrouwbaar en valide zijn, of dat deze heel erg van elkaar af wijken. In dat geval zullen hier vervolgvragen over gesteld moeten worden aan de respondenten.

3.3. Gegevensanalyse

Nadat de benodigde data verzameld is, moet deze geanalyseerd worden om uitspraken te kunnen doen richting de deelvraag wat voor relevante factoren voor succesvol samenwerken gevonden worden in de praktijk. Hiervoor zijn vele verschillende methodieken beschikbaar. De gekozen methodieken worden hier toegelicht.

3.3.1. Inductie versus deductie

Het onderzoek is in eerste instantie inductief van aard. Er is een breed theoretisch kader gevormd door middel van studie van de huidige wetenschap. Met behulp van praktijkvoorbeelden worden de gevonden factoren uit het theoretisch kader met behulp van semigestructureerde interviews op een exploratieve wijze getoetst op diverse praktijksituaties. Er is bij voorbaat geen hypothese die getoetst wordt zoals dat bij deductie het geval is. Een inductieve benadering wordt veel toegepast wanneer er geen eenzijdig antwoord in de huidige literatuur gevonden wordt (Saunders et al., 2016). De gekozen analysemethode (Thematic Analysis) is toepasbaar op onderzoek van zowel inductieve als deductieve beredeneringshoeken.

3.3.2. Uitwerking Thematic Analysis

Het analyseren van kwalitatieve data afkomstig van voornamelijk interviews kan door middel van Thematic Analysis gedaan worden. Het doel van deze analysemethode is het vinden van thema's en patronen die binnen een dataset voor komen (Saunders et al., 2016). Thematic analysis biedt een systematische doch flexibele en toegankelijke benadering waarmee kwalitatieve data geanalyseerd kan worden. De flexibiliteit laat zich zien in de wijze waarop tijdens het onderzoek adaptief met de invulling er van om gegaan kan worden. Het toegankelijke uit zich in de minder strikte procedure van de onderzoeksmethode. De onderzoeksmethode kan toegepast worden op datasets van iedere grootte of bron. Dit maakt de analyse tool uitstekend geschikt voor dit onderzoek.

Na afname van de interviews is er een grote hoeveelheid kwalitatieve data beschikbaar. Om systematisch inzicht en gevoel te krijgen bij deze data moet deze eerst gecodeerd en gecategoriseerd worden. De met behulp van Event data capturing verkregen data wordt daarom uitgewerkt in een tijdlijn, waardoor de oorzaak en gevolg structuur van de plaatsgevonden events goed zichtbaar wordt. Binnen deze tijdlijn wordt de data van alle interviews van dat betreffende project in één overzicht weergegeven. De data wordt als volgt weergegeven:

- Er wordt een tijdlijn gegenereerd op jaartallen en maanden
- Boven de tijdlijn worden de gebeurtenissen in chronologische volgorde weergegeven met daarbij aanduiding wanneer deze gebeurtenis zich voor deed
- Onder de tijdlijn worden de verschillende "fases" in de life cycle van de samenwerking weergegeven
- Met behulp van kleuren en emoticons wordt eenvoudig en in een oogopslag weergegeven of de samenwerking zich positief of negatief ontwikkelde
 - Positieve danwel negatieve ontwikkeling geeft de mate van succesvol samenwerken weer. Terugblikkend op het theorie onderzoek kan succesvol samenwerken beoordeeld worden op de mate waarin de vooraf gestelde doelstellingen bereikt worden. De weergave van kleuren en emoticons in het overzicht is gerelateerd aan deze mate van succesvol samenwerken.
- Onder de verschillende fases binnen het samenwerkingsverband worden de daadwerkelijke events die directe impact hadden op de mate van succesvol samenwerken weergegeven
- Iedere gebeurtenis of event wordt kort nader omschreven met de context die tijdens de interviews is verzameld.

Op deze wijze ontstaat een helder beeld van alle verzamelde data, waardoor direct een verbeterde feeling met de verkregen data ontstaat. Om dit nog een niveau verder te verdiepen worden alle events volledig uitgewerkt en apart weergegeven. Bij deze verdieping wordt per event de volgende data uitgewerkt:

- Een uniek nummer en benaming
- Tijdstip of tijdspad waar het event zich voor deed
- Aantal respondenten wat het event vermeld heeft tijdens het interview
- Consistentie van de omschrijving van het event
- Heeft het event volgens de respondent een positieve of negatieve impact gehad?
- Welke factoren uit het theoretisch kader zien we terug in dit event?
- Omschrijving van het event

Door de data op deze wijze volledig uit te werken voor beide casussen komen verbanden tussen gevonden events en factoren met de mate van succes van het samenwerkingsverband naar boven. Bepaalde thema's binnen de data kunnen zichtbaar worden. Een bepaalde mate van consistentie van de antwoorden en beleving van de respondenten kan zichtbaar worden. Denkt iedere respondent het zelfde over de mate van succesvol samenwerken met de betreffende leverancier? Hebben bepaalde events een kettingreactie gestart met een grote impact op de samenwerking als gevolg? Op basis van dit soort vraagstukken wordt getracht causale verbanden te destilleren uit de beschikbare data. Op basis van deze causale verbanden kunnen vervolgens uitspraken gedaan worden welke events, en dus welke factoren impact hebben gehad op de kwaliteit van samenwerken. Deze uitspraken kunnen vervolgens gebruikt worden om de deelvraag te beantwoorden.

Gebruik van software t.b.v. data analyse

In verband met de geringe omvang van de beschikbare data (5 interviews) en de beschikbare tijd is er voor gekozen om de gegevensanalyse uit te voeren zonder hulp van een software tool. De tijd die

bespaard wordt om de tool te leren kennen en de data hier goed in beschikbaar te maken, is gebruikt om de data handmatig op analoge wijze te analyseren. De gekozen onderzoeksmethode leent zich ook uitstekend om zonder software tools uitgevoerd te worden.

3.3.3. Zwaktes en risico's onderzoeksmethode

Bij het omschrijven van de gekozen onderzoeksmethode in dit hoofdstuk worden de voordelen binnen het proces al omschreven. Echter zijn er ook nadelen aan de gekozen methode die gedurende het onderzoek niet genegeerd mogen worden. Tijdens het onderzoek is zo goed mogelijk rekening gehouden met deze nadelen.

Het afnemen van de interviews brengt risico met zich mee. De onderzoeker is niet erg ervaren met het afnemen van interviews. Dit kan leiden tot risico's in de dataverzamelingsfase. Zo kunnen tijdens de interviewfase interpretatiefouten ontstaan. De interpretatie van het gegeven antwoord kan afwijken van wat de respondent daar mee bedoelde. Dit kan verholpen worden door een verificatiestap na het uitwerken van de gegevens. Ook kan een respondent gedurende een interview om diverse redenen een sociaal wenselijk antwoord geven. Hier moet tijdens het interview goed op gelet worden en kan door het meten van het niveau van consistentie van de antwoorden door verschillende respondenten bestreden worden. Een laatste risico is dat de data uit de interviews volledig afhankelijk is van wat de respondenten zich nog kunnen herinneren. Daardoor kunnen belangrijke zaken ongenoemd blijven en dus niet in de data opgenomen worden. Dit risico is echter laag, gezien het feit de samenwerkingsverbanden nog zeer recent zijn en alle respondenten erg betrokken zijn of waren bij de samenwerking. Tevens wordt het risico verlaagd doordat per casus meerdere respondenten geïnterviewd zijn.

Na de interviewfase wordt de data geordend en gecodeerd. De grote hoeveelheid data die op dat moment beschikbaar is kan overweldigend werken. Het is dan zaak dat het overzicht bewaard wordt en de tijd genomen wordt voor de vastlegging van de data. Tijdens het analyseren van de data helpt een goede codering en inrichting van de gevonden data enorm om het overzicht te blijven houden. Op die manier wordt getracht zo min mogelijk duidelijke verbanden te 'missen' en een zo volledig mogelijk beeld van de casus, diens context, thema's en relaties te schetsen. Ook het ontbreken van een strikte procedure bij Thematic Analysis kan het risico met zich mee brengen dat de onderzoeker verzand in de beschikbare data.

Tijdens de data analyse is researcher bias ook een van de grotere risico's. Zeker gezien het feit de casussen zich afspelen binnen de organisatie waar de onderzoeker zelf werkzaam is en daardoor al goed bekend is met de context van de casussen. Het is belangrijk om tijdens het onderzoek continu een neutrale kijk op zaken te houden.

3.4. Reflectie onderzoeksmethode

Na het uitwerken van de onderzoeksmethode is het goed om terug te kijken. Kan ik met het opgestelde onderzoeksplan geldige (valide) antwoorden vinden op de gestelde onderzoeksvragen? Is de onderzoeksmethode betrouwbaar? En hoe zit het met de ethische kant van de methode? Door middel van deze reflectie wordt getracht de ontworpen onderzoeksmethode te toetsen.

3.4.1. Interne, externe en construct validiteit

De validiteit van een onderzoek geeft aan in welke mate de resultaten van het onderzoek als juist aangezien mogen worden. Deze validiteit bestaat uit drie onderdelen, namelijk interne, externe en construct validiteit. De Interne validiteit gaat over de geloofwaardigheid van het onderzoek. In hoeverre is de informatie waarop het onderzoek gebaseerd is te vertrouwen? In hoeverre is de data eventueel nog beschikbaar indien hier nader naar gekeken moet worden? Externe validiteit richt zich meer op de generaliseerbaarheid en overdraagbaarheid van de gevonden conclusies. Kunnen de gevonden waarheden aangenomen worden als generale waarheid op een andere situatie binnen dezelfde context als dit onderzoek? De construct validiteit geeft aan van wat voor kwaliteit de

onderzoeksoptzet is. Een onderzoek heeft een goede construct validiteit wanneer met een sterk omschreven onderzoeksoptzet wordt toegelicht hoe de onderzoeksoptzet er uit ziet waarmee de onderzoeker van de onderzoeksvraag bij de conclusie uit komt (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008).

Interne validiteit

De data is verkregen door middel van interviews. Deze interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt waarbij de antwoorden op iedere vraag door de onderzoeker zijn samengevat. Daarna is alle informatie uit de samenvattingen gebundeld in een overzicht per casus. In dit overzicht zijn alle veel terugkerende gegevens verwerkt waarmee inzicht gecreëerd is in de complete casus. Deze data is op twee locaties opgeslagen en blijft minimaal vijf jaar beschikbaar. Daarnaast zijn de gegevens gedeeld met de Open Universiteit, waar dit onderzoek voor is uitgewerkt. Alle gegevens zijn beschikbaar in anonieme vorm bij schriftelijk verzoek aan de onderzoeker.

Om de interne validiteit te waarborgen is het onderzoek uitgebreid besproken in dit rapport en is de volledige werkwijze weergegeven. Tijdens de interview fase is er veel aandacht besteed aan de juistheid van de verkregen data. Hiervoor zijn de volgende handelingen verricht:

- Onduidelijke of interpreteerbare antwoorden zo veel mogelijk proberen te verfijnen gedurende het interview
- Interviews na uitwerking ter verificatie aangeboden bij respondenten
- Kruisverificatie uitgevoerd tussen de verschillende respondenten tijdens de interviews indien tegenstrijdige antwoorden gegeven werden
- Buiten de interviews om regelmatig kort onderwerpen van het onderzoek besproken met andere medewerkers binnen de casus.

Uiteindelijk zijn de uitwerkingen van de data (chronologische tijdsindeling en connecties tussen events) nog met respondenten gedeeld om te verifiëren.

Met behulp van deze stappen zijn interpretatiefouten gecorrigeerd en is er voor gezorgd dat de data die gebruikt is om tot de conclusies van dit onderzoek te komen juist is.

Externe validiteit

Er zijn met behulp van purposive sampling twee casussen met daar binnen 6 respondenten geselecteerd voor dit onderzoek. De casussen zijn bewust geselecteerd op daarvoor gehanteerde criteria waarmee gegarandeerd wordt dat de casussen het best passen binnen de context van het onderzoek. Mits casussen voldoen aan de gestelde typering op basis van vaste criteria, rijk aan informatie zijn en ze binnen dezelfde context afspelen, kunnen ze binnen die context gegeneraliseerd worden (Coyne, 1997). De resultaten van dit onderzoek zijn daardoor generaliseerbaar wanneer men naar dezelfde context als in dit onderzoek kijkt.

Construct validiteit

De onderzoeksmethode is gebouwd op een fundament van bestaande en onderbouwde technieken zoals Event data capturing en thematic analysis, gebruik makend van semigestructureerde interviews. De initiële selectie van beschikbare casussen en stakeholders wordt in samenwerking met de leidinggevenden van de betreffende casus uitgevoerd. Vervolgens is door middel van selectiecriteria en stakeholderanalyse getracht een zo goed mogelijke selectie van respondenten te maken en selectie bias tegen te gaan. Tijdens de interviews is veel aandacht voor de consistentie in de gegeven antwoorden. De resultaten van de interviews worden geverifieerd alvorens hier conclusies uit getrokken worden. Hierdoor wordt vastgesteld of de gegeven antwoorden juist zijn geïnterpreteerd. Naast interviews worden ook andere databronnen bekeken om de gegevens uit de interviews te kunnen verifiëren. Beschikbaar gestelde documenten worden doorgenomen en gedurende het onderzoek wordt door middel van real-time logging ook aandacht besteed aan eventuele gebeurtenissen die plaatsvinden.

Door het vastleggen van events kan achterhaald worden wat belangrijke invloeden gehad heeft in de mate van succesvol samenwerken van de betreffende casus. Vervolgens kan met behulp van koppelingen tussen events en gevonden factoren uit het theoretisch onderzoek bepaald worden welke factoren belangrijk zijn voor succesvol samenwerken. Door middel van o.a. bovenstaande stappen wordt de construct validiteit gewaarborgd.

3.4.2. Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid gaat het om de herhaalbaarheid van het onderzoek (Saunders et al., 2016). Zouden bij herhaling van het zelfde onderzoek, dezelfde gegevens gevonden worden? Indirect gaat het daarbij ook om de consistentie van de antwoorden onder de respondenten van dit onderzoek.

Tijdens de interviews is constante controle gehouden op consistentie van antwoorden. Bij afwijkingen in de data/antwoorden (ervaring van gebeurtenissen, tijdsindicaties, trajectduur etc.) is navraag gedaan bij beide respondenten om te verifiëren dat de juiste interpretatie / aanname gemaakt is op het antwoord wat de respondent op die vraag gaf. Er zat een hoge mate van consistentie in de gegeven antwoorden, wat betekent dat de gegeven antwoorden op waarheid berust zijn. Dit was ook wel de verwachting gezien het in beide casussen gaat om recente projecten. Daarnaast zijn alle interviews opgenomen en daarna zorgvuldig uitgewerkt. Dit zorgt er voor dat details en context niet verloren gaan in de aantekeningen die gemaakt worden tijdens het interview. Dat verhoogt de kwaliteit en betrouwbaarheid van de gegevens. De uitwerkingen en opnames zijn veilig opgeslagen en blijven geruime tijd beschikbaar. Ten slotte zijn de uitgewerkte interviews nog aan de respondent voorgelegd om een laatste maal te verifiëren of de gegevens juist geïnterpreteerd en weergegeven zijn. Door het nemen van deze stappen stel ik dat dit onderzoek een hoog betrouwbaarheidsgehalte heeft.

3.4.3. Ethische verantwoordelijkheid

Binnen wetenschappelijk onderzoek wordt veel waarde gehecht aan integriteit en ethische aspecten van het wetenschappelijk onderzoek. Dit is essentieel voor de toekomst van wetenschappelijk onderzoek. om deze ethiek te waarborgen kan gebruik gemaakt worden van de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (VSNU, 2018). Binnen deze gedragscode worden vijf principes gegeven die de grondslag vormen van integer onderzoek: Eerlijkheid, Zorgvuldigheid, Transparantie, Onafhankelijkheid en Verantwoordelijkheid. Tijdens dit onderzoek is getracht zo goed mogelijk rekening te houden met deze ethische principes.

Alvorens het praktijkonderzoek is opgestart is goedkeuring voor het onderzoek gevraagd bij de directie van de organisatie. Na goedkeuring is met diverse leidinggevenden binnen de organisatie gesproken in de zoektocht naar interessante en passende casussen. Vervolgens is bij iedere casus samen met de betreffende leidinggevende gezocht naar drie passende respondenten voor die casus. Deze respondenten zijn vervolgens via email of telefonisch benaderd om medewerking te vragen. Hierbij is duidelijk aangegeven dat er vertrouwelijk met de interviews om zou worden gegaan en dat medewerking uiteraard niet verplicht is. Gelukkig wilde alle respondenten graag mee werken aan het onderzoek. De interviews zijn ingepland en afgenomen. Tijdens de interviews zijn, met goedkeuring van de respondent, opnames gemaakt van de gesprekken. De opnames en uitwerking van de interviews worden in principe niet verstrekt aan derden. Wanneer er behoefte is om deze gegevens in te zien voor andere onderzoeksdoeleinden zal dit enkel geanonimiseerd gebeuren en met nadrukkelijke toestemming van de betreffende respondent.

4. Resultaten praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek nader toegelicht. Allereerst wordt er kort teruggeblikt op de manier waarop het onderzoek verlopen is in paragraaf 4.1. Daarna worden de resultaten van het praktijkonderzoek weergegeven in paragraaf 4.2. In deze paragraaf wordt o.a. de inhoudelijke context van de beide onderzoeken toegelicht. Ten slotte wordt in paragraaf 4.3 de gevonden data geanalyseerd.

4.1. Dataverzameling

Met behulp van de in paragraaf 3.2 weergegeven selectiecriteria zijn twee geschikte casussen en zes geschikte stakeholders gevonden om binnen de context van dit onderzoek te bekijken. De selectie hiervan is volgens plan gegaan. Het inplannen van de interviews verliep voorspoedig. Alle respondenten zijn binnen twee weken geïnterviewd. Dit zorgde er voor dat het onderwerp actueel bleef en dat het doorvragen steeds beter ging. Uiteindelijk zijn vijf van de zes stakeholders geïnterviewd. Een van de interviews is niet door gegaan doordat de initiële datum moest wijken en er niet tijdig een nieuwe datum gepland kon worden. Dit was helaas het interview met de geselecteerde strategische stakeholder, wat een belangrijke respondent was voor die casus. Gelukkig zijn de andere vijf interviews wel doorgegaan, en zijn de gegevens die daar uit gekomen zijn voldoende om een goed beeld te vormen van de samenwerkingsverbanden en de factoren die er voornamelijk bijgedragen hebben aan de mate van succes.

De vragenlijst is voorafgaand aan de interviews naar de respondenten gestuurd. Daardoor waren zij goed voorbereid op de standaard vragen en kon er meer aandacht besteed worden aan diepgang. Wanneer het over de algemene zaken ging zoals het verloop en de volgorde van de gebeurtenissen, was er een hoge mate van consistentie tijdens de interviews. De goede voorbereiding van de respondenten heeft hier ook aan bijgedragen, omdat eventuele “gaten in het geheugen” voorafgaand aan het interview nagezocht konden worden. De hoge consistentie bleek uit de nagenoeg identieke weergave van de tijdlijn door de respondenten. Tevens noemden de respondenten vrijwel allemaal dezelfde events als diens collega respondenten binnen dezelfde casus. Er zijn uiteraard enkele verschillen waargenomen, maar vaak kwam dit door de rol van de respondent binnen de samenwerking en de acties die de respondent daardoor uitvoerde binnen het samenwerkingsverband, of juist niet bij bepaalde acties betrokken was.

Nadat de interviews waren afgenomen, is per respondent een verificatiestap doorlopen. De onderzoeker heeft de opnames van de interviews uitgewerkt en deze uitwerking naar de respondent gestuurd ter verificatie. Hier zijn weinig punten uit naar voren gekomen, maar waar nodig zijn enkele kleine aanpassingen gedaan. De respondenten hebben enkele documenten overhandigd zoals project planningen en productuitwerkingen. De daadwerkelijke contractdocumenten welke ten grondslag liggen aan de samenwerking zijn niet inzichtelijk gemaakt. Voornamelijk de planningsdocumenten zijn gebruikt om de geschetste tijdlijnen tijdens de interviews te verifiëren en aan te vullen.

Op het gebied van real-time logging is gevraagd om gedurende het afstudeertraject interessante events aan de onderzoeker te rapporteren. Hier zijn geen interessante zaken uit naar voren gekomen die niet ook al tijdens de interviews zijn besproken.

Oorspronkelijk was de intentie om het interview te baseren op enkel de steady state fase. Echter is in overleg met diverse leidinggevendenden binnen de twee beschikbare casussen besloten om de gehele looptijd van de samenwerking te bekijken. Veel gebeurtenissen tijdens de steady state zijn namelijk te herleiden of verbonden aan gebeurtenissen in een eerder stadium van de samenwerking. Om deze gebeurtenissen volledig te begrijpen en goed te kunnen interpreteren is het belangrijk ook de onderliggende voorgeschiedenis te kennen. Tevens was er ook de mogelijkheid om alle fases te

behandelen, gezien het feit alle respondenten de samenwerking in zijn geheel hebben meegemaakt. Daarom is er voor gekozen om niet per sé vast te houden aan enkel steady state fase.

4.2. Resultaten

De informatie die verkregen is gedurende de dataverzameling periode is verwerkt in tijdlijnen (bijlage 4 en 5) zoals in de methodologie wordt aangegeven. Daarnaast zijn de events verwerkt in losse schema's (bijlage 6). Casus A is op deze wijze uitgewerkt. Casus B leverde dermate weinig noemenswaardige events op dat een dergelijke uitwerking niet nodig is om het overzicht te bewaren. Echter werd met enkel deze uitwerking de context niet altijd duidelijk weergegeven. Derhalve is er voor gekozen om de bevindingen en interpretaties van het praktijkonderzoek ook volledig tekstueel uit te werken. Op die manier kunnen de belangrijkste events behandeld worden en kan tegelijkertijd de context in een geheel gezien worden. In dit hoofdstuk worden de meest impactvolle gebeurtenissen in het samenwerkingsverband per casus uitgewerkt en wat deze voor invloed op het samenwerkingsverband hebben gehad. Tevens wordt er gekeken naar raakvlakken met de factoren zoals deze gevonden zijn in het theoretisch onderzoek. getracht wordt om verbanden te leggen tussen positief danwel negatief samenwerken en de factoren die daar in de betreffende casus invloed op heeft gehad. Uiteindelijk wordt per casus benadrukt welke factoren de belangrijkste rol speelden.

Context Casus A

Casus A is een internationale samenwerking tussen de inkopende partij en de leverancier van een Dealer Management Systeem (DMS). De leverancier is gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, wat zorgde voor een internationaal samenwerkingsverband waarbij afstand, taal en cultuur factoren zouden kunnen zijn. Na een gedegen selectietraject door de inkopende partij is een gezamenlijk ontwikkeltraject gestart met deze leverancier. De leverancier was voornemens om het Europese vasteland te betreden met diens product, maar miste business kennis in de truckbranche. De inkopende partij was voornemens het eigen DMS te vervangen. Het huidige systeem was namelijk behoorlijk verouderd, wat o.a. doorontwikkeling in de weg stond. De inkopende partij is een bedrijf wat zich in de truckbranche begeeft en tevens een behoorlijke afdeling business control / support intern heeft. Hierdoor kon de inkopende partij de business kennis leveren die de leverancier miste en tevens assisteren in de ontwikkeling van het pakket. De leverancier bood op zijn beurt de techniek (programma, servercapaciteit etc.) en de ontwikkelaars en capaciteit om het programma te ontwikkelen om aansluiting bij de werkwijze van de inkopende partij te vinden. Hierdoor kon de inkopende partij diens verouderde DMS systeem vervangen. Eerst voor de binnenlandse vestigingen en daarna voor de buitenlandse vestigingen. Beide partijen hadden dus een **gezamenlijk doel** en een **helder gedefinieerde doelstelling** voor ogen, wat de leidraad van het samenwerkingsverband moest worden. Beide partijen waren gebaat bij het slagen van de samenwerking, er heerste een **groot gevoel van samenwerken** om beiden partijen als winnaar uit het samenwerkingsverband te laten komen. Gedurende het gehele ontwikkeltraject is dit gevoel en de samenwerking op deze manier uiterst positief door beide partijen ervaren. Beide partijen kwamen diens **afspraken en verantwoordelijkheden** naar elkaar toe ook echt na. Tegen het eind van de ontwikkelperiode werd het tijd om de ontworpen software voor het eerst in een echte operationele omgeving te testen. Dit werd gedaan in een pilot bij 1 van de vestigingen van de inkopende partij. Zij hebben zelf gekozen bij welke vestiging deze pilot uitgevoerd werd. Helaas bleek deze keuze achteraf ongelukkig. De vestiging die gekozen is gaf niet het volledige beeld van een implementatie bij een grotere vestiging, waardoor veel bugs en tekortkomingen van het systeem verborgen bleven tijdens de testpilot. Dit leidde er toe dat er veel issues pas na livegang bekend werden, terwijl deze eigenlijk voor livegang al ontdekt hadden moeten worden door middel van een gedegen pilot traject. Hierdoor nam het aantal issues na livegang sneller toe dan verwacht en was er meer ontwikkelcapaciteit nodig dan gepland. Desalniettemin is het systeem voor alle binnenlandse vestigingen live gegaan. Hierbij is de afspraak gemaakt dat de grootste problemen op korte termijn verholpen werden en er daarna op

dezelfde wijze doorontwikkeld wordt aan het systeem zoals dit tijdens de ontwikkelfase gedaan is. tegelijk met de livegang heeft er ook een wijziging in de organisatie plaatsgevonden. De leverancier is met het oog op betreding van de Europese markt een samenwerking gestart met een nieuw bedrijf wat het DMS product gaat aanbieden als reseller. Deze partij is ontstaan uit twee ex medewerkers van de inkopende partij, welke samen dit bedrijf opgestart hebben. Deze reseller werd vervolgens het directe contactpunt van de inkopende partij, waardoor het **directe contact** tussen inkopende partij en de ontwikkelaars van de leverancier stopte te bestaan. Bug rapporten en ontwikkelaanvragen werden vanaf dit moment (vlak na livegang) dus niet meer direct besproken, maar kwamen via de reseller bij de leverancier terecht. De melding werd in de Nederlandse taal bij de reseller gedaan en vervolgens door deze reseller vertaald naar het Engels. Hierbij kwamen verschillende issues naar boven, zoals het spreken van een **verschillende taal**, wat leidde tot interpretatiefouten. Het toelichten van bugs en issues en benadrukking van prioriteiten werd bemoeilijkt doordat deze op gefilterde wijze door de reseller aan de leverancier gemeld werden. Tevens waren de nieuwe medewerkers die men bij de reseller aan trok niet altijd even goed op de hoogte van de werking van het systeem dan de business consultants van de inkopende partij, omdat deze consultants het systeem mee ontwikkeld hadden. Dit vertraagde de doorlooptijd van bugfixes in enkele gevallen enorm. Dit kwam samen met het feit dat de issuelijst bleef groeien en er aan de ontwikkelingen die men voor ogen had niets gebeurde. Dit leidde tot grote operationele en administratieve last voor de inkopende partij. Systemen waren met enige regelmaat niet toegankelijk of er werden updates uitgevoerd zonder dat de inkopende partij hiervan op de hoogte was. Wanneer deze updates schade aan het systeem aanrichtten moest dit door de operationele medewerkers van de inkopende partij gemeld worden, in plaats van dat zij proactief geïnformeerd konden worden. De toenemende onvrede binnen de inkopende partij zette druk op de directie om in actie te komen. Deze issues zijn gedurende deze periode meermaals besproken met de reseller en de leverancier, maar dit zorgde niet voor een verbetering van de situatie. De eerste tekenen van onvrede kwamen naar boven. Het samenwerkingsverband werd hierdoor in negatieve zin beïnvloed. Het oplossen van de grootste problemen was ca. een half jaar na livegang afgerond. Op dat punt vindt er een tweesplitsing plaats in hoe de partijen het vervolg van het samenwerkingsverband zien. De inkopende partij had nog een lange lijst met issues, bugs en doorontwikkelingen die zij op een vergelijkbaar tempo als gedurende de ontwikkelfase wilden verwerken. Zo wordt het product verbeterd wat de leverancier zou helpen om de markt te betreden en wordt het systeem zo ingericht zoals de inkopende partij het voorafgaand aan de samenwerking beoogd had. Dit was voorafgaand aan de samenwerking ook het beoogde doel wat beiden partijen gesteld hadden en overeengekomen waren. Echter is de leverancier inmiddels samen met de reseller vooral bezig om het product in diens toenmalige staat al verder weg te zetten bij meerdere klanten. Zij zien het huidige pakket als voldoende basis om andere implementaties te gaan doen, en zien doorontwikkeling als secundaire prioriteit. De reseller weet dan ook diverse andere klanten te werven in deze periode, wat er toe leidt dat de **focus** en **toewijding** van de leverancier minder bij het project van de inkopende partij komt te liggen en meer bij nieuwe implementaties van het systeem. Gedurende deze periode (een half jaar tot een jaar na implementatie) zien we dus een drastische koerswijziging bij de leverancier, waardoor het **gezamenlijke doel** eigenlijk volledig verloren gaat. Tevens worden **afspraken** v.w.b. het verder door ontwikkelen van het systeem en het oplossen van de laatste bugs **niet meer nagekomen**. Dit leidt er weer toe dat de sfeer inzake de samenwerking erg verslechterd, en het voor de inkopende partij erg lastig is om ook maar “on speaking terms” te blijven met de reseller en leverancier. Onderlinge gesprekken gaan eigenlijk enkel nog maar om de grote problematiek die er heerst, in plaats van optimistische gesprekken over doorontwikkeling en samenwerking. Dit mondt uiteindelijk uit in een gesprek tussen de directie van de inkopende partij en de leverancier (ca. 1 jaar na implementatie) waarin nadrukkelijk de onvrede van de inkopende partij duidelijk wordt gemaakt. Tijdens dit gesprek worden afspraken gemaakt hoe de samenwerking verder moet gaan lopen (ontwikkelplanning, plan van aanpak diverse grote issues). Ook is aangegeven dat de implementatie in de buitenlandse vestigingen tot nader order on

hold gezet wordt totdat de problemen opgelost zijn. Tot op heden is er nog niets door de leverancier gecommuniceerd hier over en blijven verbeteringen uit.

Ondertussen is het vertrouwen van de inkoopende partij in de leverancier dermate laag dat men andere opties is gaan overwegen. Omdat o.a. volledig afhankelijk zijn van een derde partij hierin erg slecht is bevallen is men in eigen beheer een vervangend systeem gaan ontwikkelen wat het ingevoerde DMS systeem moet gaan vervangen.

Context Casus B

Deze casus betreft een nationale samenwerking tussen de inkoopende partij en een Navision ontwikkelaar/leverancier. De inkoopende partij maakte reeds gebruik van Navision, maar liep tegen update problemen aan doordat er vele verschillende maatwerk modules op het programma aangesloten waren ter ondersteuning van specifieke processen. Door het gebrek aan deze updates werden steeds vaker andere problemen geconstateerd die niet meer te verhelpen waren. De inkoopende partij was voornemens het oude Navision pakket te vervangen voor een nieuw Navision. Bij deze nieuwe implementatie zou de Navision implementatie geheel binnen de functionele capaciteiten van het pakket zelf blijven. In plaats van allerlei specifieke modules opbouwen die bepaalde mutaties en gegevens aangepast opslaan met gebruik van de Navision database, is gekozen om Navision te laten communiceren met een eigen ontwerp van een nieuwe database. Op die wijze was implementatie van een relatief standaard Navision pakket mogelijk. In de nieuwe Navision omgeving was het vervolgens zaak dat huidige processen verder geoptimaliseerd werden.

Tijdens diverse sessies met leveranciers zijn Proof of Concepts (POC) uitgewerkt, waarmee de compatibiliteit van de beschikbare software in de markt te vergelijken met de eisen en wensen die de inkoopende partij had. Daarbij is een keuze gemaakt samen te gaan werken met de externe partij die het best aansloot bij de gestelde eisen. Tijdens de keuzesessies met de leverancier is gesproken over de planning van de op te leveren onderdelen. De leverancier stelde vanaf het begin doelen op realistische wijze. Daardoor is bijvoorbeeld de go-live datum verder naar achter geplaatst op basis van de inschatting van de leverancier en de ambitieuze planning die de inkoopende partij hanteerde. Dit bleek uiteindelijk nog te voorzichtig te zijn. Hierdoor bleek direct de ervaring van de leverancier en bereidheid doelstellingen te behalen. Opmerkelijk detail is dat in de samenwerkingsovereenkomst werd opgenomen dat de consultants en ontwikkelaars die bij het project betrokken waren gedurende het selectietraject ook daadwerkelijk zelf het project gingen doen voor de inkoopende partij. Daarmee garandeerde de inkoopende partij dat men de **beste (bekwame) mensen voor het project** tot diens beschikking had, welke de context en de opdracht al goed kennen alvorens gestart wordt met ontwikkelen.

Na het uitwerken van de POC en projectplanning werd begonnen met de ontwikkelfase. Deze ontwikkelfase werd gekenmerkt door sprint meetings. Iedere meeting stond er een bepaald onderdeel van het geheel centraal. De inkoopende partij gaf aan hoe men dit graag wilde laten ontwikkelen en gebruiken. De leverancier gaf aan wat de standaard mogelijkheden waren. Wanneer deze niet toereikend waren, werd er een passende oplossing gezocht. In de periode tussen iedere meeting werd dat onderdeel ontwikkeld en zo goed mogelijk opgeleverd bij de volgende sprint meeting. Daar werden de ontwikkelingen goed doorgenomen. Voorafgaand aan de volgende sprint meeting kon de inkoopende partij de opgeleverde onderdelen gaan toetsen. Bevindingen werden dan aan de leverancier teruggekoppeld en "on the go" opgelost. Deze werkwijze zorgde er voor dat er volgens een vaste structuur richting een einddoel gewerkt kon worden, maar dat men toch gedurende het gehele traject **flexibel** was en kon bijsturen indien nodig. Tijdens deze driewekelijkse meetings was de leverancier altijd aanwezig bij de inkoopende partij op locatie met diverse ontwikkelaars en consultants. Vanuit de inkoopende partij waren de projectleider, directieleden en key users aanwezig, afhankelijk van de behoefte. Het **face to face contact** tijdens deze sprint meetings werd als erg positief ervaren. Tijdens deze meetings stelde de leverancier zich uiterst **professioneel** op, waren zij altijd **goed voorbereid** op de meeting en werden **afspraken goed**

nagekomen. De sprint meeting werkwijze werd gevolgd totdat het eindproduct opgeleverd werd in een functioneel ontwerp (FO) van het eindproduct. Dit FO werd ca. een maand na de initiële beoogde livegang datum beschikbaar gesteld. Met behulp van dit FO is de opgeleverde software door de medewerkers van de inkopende partij getest voor livegang. Issues die naar boven kwamen zijn door de leverancier verholpen voordat het product live ging. Uiteindelijk is twee maanden na beschikbaar stellen van het FO het systeem live gezet. Daarbij zijn alsnog diverse issues en bugs geconstateerd. Hier nam de leverancier diens **verantwoordelijkheid** en loste deze problemen met dezelfde professionele houding op als gedurende het ontwikkeltraject. Nadat alle resterende grote issues die livegang tegen hielden verholpen waren is het systeem 2 maanden na oplevering van het FO live gegaan. Na livegang bleven er uiteraard nog issues en door ontwikkel verzoeken staan. Deze zijn door de leverancier volgens planning en afspraak opgeleverd.

Geconcludeerd kan worden dat de samenwerking tussen deze twee partijen gedurende de gehele periode positief is ervaren door de inkopende partij. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat er ook met een andere partij is samengewerkt gedurende deze periode. Deze partij leverden de benodigde software voor de handscanners in het magazijn. Omdat dit geen invloed had op de samenwerking met de leverancier van het Navision systeem is deze data buiten de tijdlijn gelaten. Echter kwamen hier wel wat interessante reacties uit naar voren vanuit de respondenten. Daarom worden deze hier wel vermeld.

Scanner software

Bij de leverancier van de scanner software liep de inkopende partij tegen behoorlijk wat grote problemen aan. Zo werden allerlei beloftes gedaan over leverbare functionaliteit en afspraken gemaakt over de oplevering van de software. De inkopende partij heeft met de leverancier aangegeven wat de software moet kunnen. De leverancier is daarna met die opdracht gaan werken. Naar mate de tijd vorderde kwamen er geen updates van de leverancier. Verzoeken om informatie over de status van het ontwikkelen werden niet beantwoord of afgehouden. Toen de inkopende partij de testfase in ging waren er nog geen scanners beschikbaar en was er geen uitzicht naar een opleverdatum. Een tijd na livegang is de software opgeleverd, maar was de oplevering erg gebrekkig. Uiteindelijk is dit door de leverancier nooit meer helemaal opgelost. Men werkt nu met scanners die belangrijke functionaliteiten missen en is zelf bezig om de software te vervangen. Deze samenwerking had voornamelijk last van **slechte communicatie en niet nagekomen afspraken**.

4.3. Analyse (en conclusie praktijk onderzoek)

Nu de beschikbare data en de daarbij horende context is uitgewerkt, is het tijd om deze data te analyseren. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste factoren t.b.v. succesvol samenwerken per casus uitgefilterd. Hebben bepaalde events een kettingreactie gestart met een grote impact op de samenwerking als gevolg? Wat zijn overeenkomsten of juist verschillen tussen de twee casussen? Op basis van dit soort vraagstukken wordt getracht causale verbanden te destilleren uit de beschikbare data. Op basis van deze causale verbanden kunnen vervolgens uitspraken gedaan worden welke events of welke factoren impact hebben gehad op de kwaliteit van samenwerken bij de casussen binnen de gestelde context. Deze uitspraken kunnen vervolgens gebruikt worden om de deelvraag te beantwoorden:

Welke kritieke succesfactoren worden tijdens empirisch onderzoek als het meest relevant bevonden?

In figuur 7 worden de factoren weergegeven die uit casus A en B voornamelijk naar voren kwamen.

		Casus A	Casus B
Relationeel	Gezamenlijk doel	x	
Relationeel	Gevoel van samenwerken	x	
Relationeel	Flexibiliteit		x
Relationeel	Professionele houding		x
Beheer	Helder gedefinieerde doelstelling	x	
Beheer	Goede voorbereiding		x
Beheer	Verantwoordelijkheid nemen		x
Beheer	Nakomen van afspraken en verantwoordelijkheden	x	x
HR	Beste (bekwame) mensen voor het project		x
M & O	Focus en toewijding	x	
Informatie	Direct contact (wijze van communiceren)	x	
Informatie	Face to face		x
	Verschillende taal	x	

Figuur 7: Gevonden factoren praktijkonderzoek

Voornaamste bevindingen Casus A

Wat in dit samenwerkingsverband zichtbaar is gemaakt, is dat men zeer positief over de samenwerking was in het beginstadium (ontwikkelfase), en naar mate de samenwerking vorderde de verstandhouding verslechterde. Omdat op het begin van de samenwerkingsperiode beide partijen er belang bij hadden om de samenwerking te laten slagen hadden beide partijen een gezamenlijk doel in de samenwerking. Hierdoor was het voor beide partijen belangrijk dat de samenwerking zou slagen, en was iedereen gemotiveerd om de samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen. De **gezamenlijke doelstelling** verviel vrij snel na de implementatiefase. Dit zorgde er voor dat beide partijen een andere kant op wilden in de samenwerking en andere belangen en doelen hadden. Er lijkt een verband te zijn tussen deze gebeurtenissen en het verslechteren van de mate van succesvol samenwerken in deze casus.

Vrijwel tegelijk met de implementatie is een derde partij speler geworden binnen de samenwerking. Door introductie van deze derde partij was de **mate van direct contact** met de leverancier (wat als prettig ervaren werd tijdens het ontwikkeltraject) drastisch verlaagd. Informatie uitwisseling tussen beide partijen verliep via de reseller, wat leidde tot een verslechtering in de communicatie en in de kwaliteit van probleemoplossing.

Ten slotte is het **nakomen van afspraken** ook van vitaal belang geweest tijdens dit samenwerkingstraject. Dit is tijdens de ontwikkelfase zeer goed gegaan. Echter naarmate de doelstelling van de leverancier verschoof en de problemen voor de inkopende partij opliepen werd het niet nakomen van afspraken een steeds groter probleem. Gedurende de periode waarin er onvrede heerste bij de inkopende partij is door de leverancier verbetering beloofd, maar dit is er nooit gekomen.

Voornaamste bevindingen Casus B

De samenwerking in casus B is een stuk stabielere dan casus A. De respondenten waren gedurende de gehele tijdlijn unaniem positief over diens leverancier. Het aantal genoemde events is bij deze samenwerking een stuk lager dan bij casus A. De meeste factoren die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen hebben in meer of mindere mate te maken met de **professionele houding** die deze leverancier aan nam in het samenwerkingsverband. Alle overige veel voorkomende factoren die positieve invloed op de samenwerking hebben gehad kunnen daar onder geplaatst worden. Voornamelijk werden genoemd de **goede voorbereiding**, **nakomen van afspraken** en **verantwoordelijkheidsgevoel**. De leverancier heeft zich aan de gemaakte afspraken gehouden en is

gedurende het hele traject een betrokken en pro-actief adviserende samenwerkingspartner voor de inkopende partij. Naast de professionele houding is het **face-to-face** contact met de leverancier tijdens de frequente meetings op locatie bij de inkopende partij ook als zeer positief ervaren. Face-to-face in plaats van indirect contact en/of via telefoon of email heeft een positieve bijdrage geleverd op de kwaliteit van **communicatie** tussen beide partijen.

Analyse

Op basis van de verkregen data kan geconcludeerd worden dat beide casussen positief begonnen. Een van de casussen bleef positief, waar de andere negatiever werd naar mate de tijd vorderde. Dit leidt er toe dat we aan casus B kunnen zien wat daar bijgedragen heeft aan de wijze van succesvol samenwerken. Aan casus A kunnen we zien wat er voor gezorgd heeft dat het samenwerkingsverband verslechterde. Zaken die daar wellicht minder goed gingen, kunnen andersom toegepast worden om een samenwerking wellicht juist positief te beïnvloeden.

Met behulp van de tijdlijn overzichten, de uitgewerkte schema's en de beschreven context is getracht te zoeken naar verbanden tussen de factoren die uit het theoretisch onderzoek naar boven kwamen en de bevindingen van het praktijkonderzoek. In de thematische analyse is ook gekeken naar de relatie tussen de verschillende events onderling. Ook is gekeken naar de gevonden events en factoren en diens relatie ten opzichte van positief danwel negatief samenwerken.

Diverse factoren kunnen in beide casussen als invloedrijke factor aangewezen worden. De hoofdzakelijke reden dat de samenwerking in casus A verslechterde is dat de leverancier af ging wijken van de vooraf geformuleerde **gezamenlijke doelstelling**, terwijl de inkopende partij dit niet wilde. Bij casus B blijft de doelstelling gedurende het samenwerkingsverband onveranderd en blijven beide partijen richting het zelfde doel werken. Het veranderen van doelstelling zorgde er voor dat de beide partijen in casus A steeds verder uit elkaar groeiden en samenwerken steeds lastiger werd. Het lijkt er dan ook op dat het opstellen en vasthouden aan de gezamenlijke doelstelling een causaal verband vertoont tot een succesvolle samenwerking.

Door afwijking van de gezamenlijke doelstelling verminderden de focus en toewijding van de leverancier, waardoor de leverancier steeds minder betrokken is bij de inkopende partij. Hierdoor verlaagde het gevoel van samenwerken en het gevoel van verantwoordelijkheid bij de leverancier, wat een slechte **professionele houding** als gevolg had. Het nakomen van afspraken en verantwoordelijkheden verslechterd en de inkopende partij verliest het vertrouwen in de leverancier. Bij casus B zien we dat gedurende het gehele traject de leverancier zich wél professioneel en betrokken opstelt. Op basis hiervan kunnen we stellen dat (samengevat) een professionele houding een positieve invloed heeft op succesvol samenwerken.

De **beste mensen voor het project** bleek ook belangrijk te zijn. In casus B werd bij aanvang van het project een projectteam contractueel vastgesteld en bleef het team ongewijzigd gedurende de gehele samenwerking. Beide partijen hielden gedurende de gehele periode het zelfde aanspreekpunt. Dit schept vertrouwen en de vereiste knowhow om snel te kunnen schakelen. Bij casus A zien we juist dat het tegenovergestelde gebeurt. Gedurende de ontwikkelfase is er **direct contact** tussen de business consultants van de inkopende partij en de ontwikkelaars van de leverancier. Dit zorgt er voor dat er op een snel tempo en op het gewenste kwalitatieve niveau ontwikkeld wordt. Dit wordt door de inkopende partij als positief ervaren. Bij livegang komt er echter een derde partij als tussenpersoon binnen de samenwerking. Hierdoor is direct contact met de juiste mensen niet meer mogelijk en ontstaan allerlei problemen die er niet zouden zijn wanneer men direct met de juiste persoon contact kan zoeken. Er zit een storende factor tussen de inkopende partij en de leverancier die minder goed op de hoogte is van de details dan de beide andere partijen.

Dit praktijkonderzoek wijst aan dat de volgende factoren de grootste impact hebben gehad op succesvol samenwerken binnen de context van dit onderzoek:

- *Vaststellen en vasthouden aan een gezamenlijke doelstelling*
- *Professionele houding*
- *De beste mensen voor het project selecteren en behouden*
- *Direct contact tussen de juiste stakeholders*

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op het onderzoek. Deze terugblik bestaat uit een discussie (5.1), de conclusie (5.2), aanbevelingen voor de praktijk (5.3) en ten slotte aanbevelingen voor vervolgonderzoek (5.4).

5.1. Discussie en reflectie

Het onderzoek is van een exploratief karakter. Derhalve is er vooraf ook geen hypothese gesteld waarop nu teruggeblikt kan worden of deze correct was of niet. In plaats daarvan wordt in er in de discussie teruggeblikt op de onderzoeksmethode en wat deze voor invloed had op de kwaliteit van het onderzoek. Ook wordt er teruggeblikt op de zwaktes en risico's van de onderzoeksopzet zoals deze weergegeven zijn in paragraaf 3.3.3.

5.1.1. Discussie en reflectie literatuuronderzoek

Tijdens het literatuuronderzoek zijn artikelen gezocht middels Google Scholar. Verschillende (voornamelijk Engelse) zoektermen zijn gebruikt, wat soms letterlijk miljoenen artikelen als resultaat gaf. Binnen deze resultaten is verder door gefilterd om de selectie te verkleinen, maar de hoeveelheid resultaten is altijd erg groot gebleven. Daardoor is gebleken dat er erg veel te vinden is over het onderwerp. De gekozen zoektermen en resultaatfiltering is omschreven in paragraaf 2.2. Wellicht hadden de selectiecriteria voor de literatuuronderzoek specifiekker gemoeten om zo het aantal resultaten te verkleinen en meer te focussen.

De beschikbare artikelen geven een grote hoeveelheid verschillende factoren aan als belangrijke factoren voor succesvol samenwerken. Ook zijn niet alle gevonden artikelen toegespitst op dezelfde context als dit onderzoek. Een eenzijdig antwoord is dan ook lastig te destilleren uit de gevonden gegevens. Er is getracht zoveel mogelijk relevante artikelen door te nemen binnen de beschikbare tijd en de daarin vermelde factoren mee te nemen in het onderzoek. Het literatuuronderzoek heeft wel een goede basis gevormd voor het praktijkonderzoek. Gevonden factoren in het literatuuronderzoek werden beter herkend tijdens het interviewen omdat hier gericht op gelet kon worden. Wanneer een van de factoren duidelijk naar voren kwam tijdens het bespreken van een event kon hier goed op doorgevraagd worden.

5.1.2. Discussie en reflectie Praktijkonderzoek

Het spreken van leidinggevendenden van diverse afdelingen binnen de organisatie heeft geholpen in de selectie van te onderzoeken casussen. De leidinggevendenden konden vrij snel samenwerkingsverbanden aangeven die voldeden aan de gestelde eisen. Naast de vereiste beoordelingscriteria konden deze leidinggevendenden direct een korte inzage geven in het betreffende samenwerkingsverband. Dit leidde er tevens toe dat de onderzoeker basisinformatie al kende voordat gestart werd met de interviews.

Uiteindelijk hebben de twee geselecteerde casussen elkaar goed aangevuld. Een casus was een positieve samenwerking terwijl de tweede een samenwerkingsverband betreft wat naar verloop van tijd verslechterde. Dit zorgde voor een mooie dynamiek tussen de twee casussen, welke gebruikt kon worden bij het analyseren van de data. Contrasten en overeenkomsten tussen de beide casussen konden worden gekoppeld aan events en factoren die gevonden werden.

Binnen de geselecteerde casussen zijn vervolgens stakeholders benaderd om als respondent op te treden binnen dit onderzoek. Deze selectie is wederom samen met de leidinggevendenden van de betreffende afdelingen gemaakt op basis van gestelde selectiecriteria. Er zijn initieel zes respondenten benaderd, welke alle zes bereid waren om een bijdrage te leveren aan het onderzoek. de selectiecriteria zijn door de onderzoeker zelf opgesteld en niet uit een wetenschappelijk artikel overgenomen. Daarna zijn de respondenten wel nog getoetst middels de stakeholder ranking methodiek (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Als de respondenten hier positief uit kwamen werden zij

geselecteerd om mee te werken aan het onderzoek. Door deze aanpak is getracht om op een efficiënte wijze zo veel mogelijk verschillende invalshoeken op de samenwerking te krijgen, door met respondenten te spreken op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Zo zijn resultaten, visies en meningen vanuit verschillende perspectieven verkregen waardoor getoetst kon worden of het verloop van de samenwerking en de gebeurtenissen daar binnen door iedereen het zelfde geïnterpreteerd worden ten opzichte van succesvol samenwerken. Uiteindelijk is voor casus B de strategisch respondent niet gesproken. Dit heeft naar alle waarschijnlijkheid wel impact gehad op de resultaten gehad van casus B. Het is lastig om te bepalen hoe groot die impact is.

De geselecteerde respondenten zijn geïnterviewd middels semi gestructureerde interviews. Hiervoor is een interview opgesteld waarbij diverse bronnen als input gebruikt zijn. De onderzoeker was relatief onervaren in het uitvoeren van interviews voor wetenschappelijke doeleinden. Naar verwachting heeft dit ook invloed gehad op de resultaten van deze interviews. Zo is wellicht niet doorgevraagd wanneer dit wel had gemoeten, of juist te veel focus gelegd op zaken die niet direct relevant zijn in de context van dit onderzoek. Daarnaast is de vragenlijst niet meer los met de begeleidend docent van dit onderzoek besproken alvorens de interviews uitgevoerd zijn. Een leermoment voor de onderzoeker om de interviewvragen bij een volgend onderzoek wel te laten beoordelen door een ander alvorens de interviews uit te voeren om zo de kwaliteit van de interviews al bij voorbaat te verhogen.

Diverse risico's van deze onderzoeksmethode speelden zich af tijdens de interviewfase. Zo is voorafgaand aan de interviews stilgestaan bij het voorkomen van interpretatiefouten door het besluit de interviews (mits goedkeuring van de respondent) op te nemen. Daarnaast zijn na het uitwerken van de interviews de resultaten aan de respondent voorgelegd om onder andere interpretatiefouten te voorkomen. Het geven van sociaal wenselijke antwoorden is enerzijds verminderd door de respondenten individueel te spreken. Tevens is aan de consistentie in de antwoorden af te leiden dat de waarheid is gesproken en er geen sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. Om de afhankelijkheid van wat de respondent zich kan herinneren te verlagen is voorafgaand aan het interview de inhoud er van naar de respondent opgestuurd. Zo konden zij zich inlezen en voorbereiden. Antwoorden die zij niet meer wisten konden worden opgezocht alvorens het interview plaatsvond. De antwoorden waren hierdoor kwalitatief van hoog niveau en exact. Het kan ook zijn dat dit de consistentie in de antwoorden positief beïnvloed heeft. De ondernomen stappen om de interviews voor te bereiden hebben bijgedragen aan een verhoging van de kwaliteit hiervan.

Met behulp van interviews is voornamelijk gezocht naar relevante events m.b.v. event data capturing. Gedurende de interviews zijn er weinig verschillen waargenomen in de antwoorden van de verschillende soorten respondenten. De vermelde events en de chronologische volgorde hiervan was nagenoeg identiek. Uiteraard waren er wel verschillen in waar de verschillende respondenten de zwaarte van problematiek signaleerden. Zo waren operationele respondenten meer uitgesproken over dagelijkse issues, terwijl tactische of strategische respondenten vaker nadruk legden op problematiek in relationele sfeer of over algemene afspraken tussen beide partijen. Echte grote problematische zaken kwamen in ieder gesprek wel naar voren.

Na het afnemen van de interviews zijn alle events in een chronologische volgorde geplaatst op een tijdlijn en zijn de beide casussen uitgewerkt in een chronologisch verhaal wat de algemene context van het samenwerkingsverband weergaf. Deze uitwerkingen waren onderdeel van de resultaten die geverifieerd zijn door de respondenten. Door de resultaten n.a.v. de verkregen data ook aan de respondent voor te leggen is getracht om het vooraf geconstateerde risico van onderzoeker bias te voorkomen. Het uitwerken van de gegevens op deze wijze heeft enorm bijgedragen aan het inzichtelijk maken van het verloop van de casus. oorzaak-gevolg relaties en relaties van events of factoren ten opzichte van de mate van succesvol samenwerken werden door deze wijze van dataverwerking heel mooi inzichtelijk gemaakt tijdens de thematic analysis die na uitwerking van de

gegevens is uitgevoerd. Het geeft een onderzoeker in een oogopslag een overzicht van alle data, op een gecomprimeerde wijze. Hierdoor kan focus gelegd worden op belangrijke zaken en kan onderliggende context gecategoriseerd weergegeven worden. Deze onderzoeksmethode is geschikt gebleken voor het analyseren van de data en het destilleren van antwoorden op de deelvraag van dit onderzoek. Het vooraf verwachte risico van het kwijtraken van overzicht na het verkrijgen van de data is met behulp van de onderzoeksmethode verholpen.

Uiteindelijk is er dus voor gekozen om de data verwerking net iets anders te doen dan in de onderzoeksmethode is voorgesteld. Aanvullend op de tijdlijn en bijbehorende schema's waarin events uitgewerkt werden is er ook een tekstuele uitwerking gemaakt. Op deze wijze werd de context van alle interviews voor de betreffende casus ook goed weergegeven en ging deze niet verloren. Door middel van de uitgebreide context beschrijving werden de andere twee onderdelen van de onderzoeksmethode versterkt. Tijdens het uitwerken van de context uitwerking zijn er ook gedachtes en connecties gemaakt die enkel bij het uitwerken van de tijdlijn en de schema's nog niet bij de onderzoeker doorgedrongen waren.

Naast de data die verkregen is uit de interviews is er bijzonder weinig data uit andere bronnen verkregen. De triangulatie van het onderzoek is daardoor niet erg sterk. Er zijn diverse documenten verkregen zoals plannings, conceptuïtwerkingen, plannen van aanpak en eisenpakketten. Deze gegevens zijn meegenomen in het onderzoek. echter zijn er geen officiële overeenkomst documenten gedeeld of correspondentie, agenda's of notulen. Gelukkig is er een hoge mate van consistentie in de interviews waargenomen, maar een extra controle op basis van triangulatie had het onderzoek sterker gemaakt.

Er is tijdens dit risico wel een onnodig risico gelopen. De onderzoeksmethode is enkel mondeling met de begeleider besproken in initiële vorm. De afwijking op deze initiële vorm is daarna niet met de begeleidend docent besproken. Dit had beter gekund. De onderzoeksopzet had volledig uitgewerkt op papier met de begeleidend docent besproken moeten worden en de afwijking hier op wellicht ook. Dit had de onderzoeker een hoger gevoel van zekerheid gegeven dat de juiste aanpak gehanteerd werd en had het risico op een foutieve aanpak verlaagd. Dit is een leermoment voor de onderzoeker geweest.

5.2. Conclusies

Dit onderzoek is uitgevoerd om een antwoord te vinden op de volgende hoofdvraag:

Wat zijn de meest belangrijke kritieke succesfactoren voor een reeds lopende samenwerking tussen bedrijven en IT outsourcing partijen?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen gehanteerd:

1. *Welke kritieke succesfactoren t.b.v. samenwerkingsverbanden worden door de bestaande literatuur aangewezen als het meest relevant?*
2. *Welke kritieke succesfactoren worden tijdens empirisch onderzoek als het meest relevant bevonden?*

In deze paragraaf worden de gevonden antwoorden op deze vragen weergegeven.

5.2.1. Conclusie literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek wat is uitgevoerd heeft 56 kritieke succesfactoren t.b.v. succesvol samenwerken opgeleverd. Deze lijst is uiteindelijk gecomprimeerd naar 41 kritieke succesfactoren nadat dubbele of sterk vergelijkbare factoren gecombineerd zijn. Deze zijn vervolgens op interpretatie van de onderzoeker onderverdeeld in verschillende subgroepen, namelijk Relationeel (16), Financieel & Facilitering (6), Beheer (14), Human Resources (7), Management & Organisatie (10) en Informatie (3). Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat van alle gevonden factoren

de meeste in de subgroepen relationeel, beheer en Management & organisatie vallen. Kritieke succesfactoren die vaker dan 1 keer genoemd werden in de gevonden artikelen waren Flexibiliteit (2), Vertrouwen (5), Oplossen van geschillen (3), Voldoende resources/vermogen (2), Toewijzen rechten, plichten, taken en verantwoordelijkheden (2), Beheer (4), Leer capaciteit (3) en toewijding (2). Hiervan vallen flexibiliteit, vertrouwen en oplossen van geschillen in de relationele categorie. Toewijzen van rechten, plichten, taken en verantwoordelijkheden en beheer vallen onder de categorie beheer en toewijding onder de categorie Management en organisatie. Dit duidt aan dat de veel voorkomende kritieke succes factoren ook veelal voorkomen in de veel voorkomende subgroepen.

Er lijkt geen duidelijke consensus te zijn in de huidige literatuur wat de belangrijkste factoren zijn voor succesvol samenwerken. Hierdoor is er dan ook zeker geen eenduidig antwoord te vinden op de gestelde deelvraag in de exacte context van dit onderzoek. De resultaten van dit literatuuronderzoek zijn enkel indicatief voor wat belangrijk kan zijn voor succesvol samenwerken. De gevonden resultaten zijn samengevat weergegeven in figuur 8.

Subgroep	Totaal aantal factoren	Factoren >1x vermeld	Aantal x vermeld
Relationeel	16	Flexibiliteit	2
		Vertrouwen	5
		Oplossen van geschillen	3
Financieel & facilitering	6	Voldoende resources/vermogen	2
Beheer	14	Toewijzen rechten, plichten, taken en verantwoordelijkheden	2
		Beheer	4
Human resources	7	Leer capaciteit / Leer vermogen / kennisdeling	3
Management & organisatie	10	Toewijding	2
Informatie	3		

Figuur 8: Samenvatting conclusie literatuuronderzoek

5.2.2. Conclusie praktijkonderzoek

Uit het praktijk onderzoek zijn 13 nadrukkelijk aanwezige factoren gedestilleerd uit de gevonden events. Van deze 13 factoren kwamen er 12 al voor in de resultaten van het literatuuronderzoek. Er is een factor gevonden die niet uit het literatuuronderzoek naar voren is gekomen. In figuur 9 worden de bevindingen van het praktijkonderzoek samengevat.

		Casus A	Casus B
Relationeel	Gezamenlijk doel	x	
Relationeel	Gevoel van samenwerken	x	
Relationeel	Flexibiliteit		x
Relationeel	Professionele houding		x
Beheer	Helder gedefinieerde doelstelling	x	
Beheer	Goede voorbereiding		x
Beheer	Verantwoordelijkheid nemen		x
Beheer	Nakomen van afspraken en verantwoordelijkheden	x	x
HR	Beste (bekwame) mensen voor het project		x
M & O	Focus en toewijding	x	
Informatie	Direct contact (wijze van communiceren)	x	
Informatie	Face to face		x
	Verschillende taal	x	

Figuur 9: Samenvatting conclusie praktijkonderzoek

Door oorzaak-gevolg relaties en verbanden vast te stellen tussen de gevonden events en daar aan gekoppelde factoren is van de volgende vier factoren vastgesteld dat zij het belangrijkste zijn gebleken in de mate van succesvol samenwerken binnen de betreffende casussen.

Vaststellen en vasthouden aan een gezamenlijke doelstelling

Casus A begon positief en verslechterde naar mate de tijd vorderde. Beide partijen spraken initieel een helder gedefinieerde gezamenlijke doelstelling af, waarbij beiden gebaat waren bij succesvol samenwerken om diens doelen te bereiken. Zodra een van de twee partijen besloot zich niet meer in te zetten voor het gezamenlijke doel wat men voor ogen had, verslechterde de samenwerking op een snel tempo.

Professionele houding

Onder professionele houding worden eigenschappen verstaan zoals verantwoordelijkheidsgevoel, nakomen van afspraken en mate van goede voorbereiding op meetings. Respondenten van beide casussen spraken uit dat dit van vitaal belang is geweest om goed samen te kunnen werken en het vertrouwen in elkaar op goed niveau te kunnen houden. Naar mate de tijd vorderde bij casus A verslechterde deze houding van de leverancier. Bij casus B bleef de professionele houding van de leverancier ten alle tijden op een constant niveau. De professionele houding van de leverancier beweegt met de trend in positief danwel negatief samenwerken mee in beide casussen.

De beste mensen voor het project selecteren en behouden

Bij casus B is voorafgaand aan het ontwikkeltraject contractueel vastgelegd welke medewerkers van de leverancier de samenwerking gaan hanteren. Dit heeft er voor gezorgd dat gedurende het gehele traject de juiste mensen voor het project beschikbaar waren aan beide zijdes. Dit heeft de samenwerking van casus B positief beïnvloed.

Direct contact tussen de juiste stakeholders

Bij casus A begon men met direct contact tussen leverancier en inkopende partij. Echter kwam hier op een later moment een reseller tussen zitten. Hierdoor werden contactmomenten en probleemmeldingen niet meer direct door de juiste persoon opgepakt en kwam er een stoorzender tussen de beide partijen zitten. Dit heeft de samenwerking negatief beïnvloed in casus A.

Bij het formuleren van de hoofdvraag is toegelicht dat er voornamelijk naar het operationele realm gekeken zou worden. Echter blijkt na het praktijkonderzoek dat er ook zeer interessante punten uit het contractual en relational realm blijken. Hieruit blijkt nogmaals dat alle realms erg nauw met elkaar verbonden zijn.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

De gevonden conclusies zijn toepasbaar op vergelijkbare situaties binnen dezelfde context. Managers van organisatie binnen een vergelijkbare context kunnen gericht op de gevonden kritieke succesfactoren voor succesvol samenwerken sturen om zo diens eigen samenwerkingsverbanden te monitoren en te beheren. Dit kan toegepast worden bij aanvang van een samenwerkingsverband in de vorm van formele afspraken in een contract. Ook kunnen deze factoren gedurende een lopende samenwerking gemonitord worden.

Verder zou het goed zijn als de resultaten van dit onderzoek bij de interne organisatie van de twee onderzochte casussen nader behandeld worden. Er is per casus een representatieve groep respondenten gesproken. Het zou goed zijn als de resultaten van dit onderzoek ook met andere medewerkers binnen de betreffende casus worden besproken. Zo kunnen zij van elkaar leren en kan er bij samenwerkingsverbanden in de toekomst gericht worden gestuurd op factoren die in deze twee samenwerkingsverbanden een positieve of negatieve invloed op de samenwerking hadden.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het uitgevoerde praktijkonderzoek heeft een conclusie opgeleverd welke van toepassing is op deze twee casussen binnen dezelfde context. Binnen het tijds kader wat beschikbaar was voor dit afstudeertraject en de beschikbaarheid van geschikte casussen voor de onderzoeker was het niet mogelijk om meer casussen te onderzoeken. Om verder te verifiëren of de conclusies in dit rapport juist zijn is vervolgonderzoek op basis van aanvullende casussen aan te raden. Het uitvoeren van dit zelfde onderzoek op een grotere hoeveelheid casussen kan aantonen in hoeverre de resultaten generaliseerbaar zijn.

Wanneer er na aanvullend onderzoek meer data beschikbaar is zou er voor een samenwerkingsverband in deze context een model ontwikkeld kunnen worden waarin de belangrijkste factoren opgenomen worden. Dit model kan dan van toegevoegde waarde zijn voor de praktijk, waarbij managers het model kunnen toepassen op ieder samenwerkingsverband.

Het zelfde onderzoek uitvoeren maar dan aan de leverancierszijde kan ook interessante inzichten opleveren. Binnen dit onderzoek is iedere casus benaderd vanuit de inkopende partij. Wellicht levert een onderzoek bij de leverancier wel een heel andere kijk op dezelfde issues zoals deze vermeld zijn door de inkopende partij. Het zou ook kunnen dat er vanuit een leverancier andere factoren belangrijker zijn dan voor de inkopende partij en viceversa.

Ten slotte zou voor beide casussen voor langere termijn aan real-time logging gedaan kunnen worden. Het is interessant om te zien in hoeverre de samenwerkingsverbanden zich op dezelfde wijze doorzetten of veranderen. Wellicht hebben gebeurtenissen van nu pas impact op een later moment in de samenwerking, waardoor deze nu minder relevant lijken maar op een later moment juist wel.

Referenties

- Arino, A., & de la Torre, J. (1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science Vol. 9 No. 3*, 306 - 325.
- Bennet, J., & Jayes, S. (1982). *Trusting the Team*. Ice Publishing.
- Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright, M. (2006). Identity, Identification and Relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Besser, T., & Miller, N. (2011). The structural, social and strategic factors associated with successful business networks. *Entrepreneurship and regional development v. 23*, 113-133.
- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 1-21.
- Chen, D., & Karami, A. (2010). Critical success factors for inter-firm technological cooperation: an empirical study of high-tech (SME's) in China. *International Journal of Technology Management V. 51*, 282-299.
- Chennamaneni, P., & Desiraju, R. (2011). Comarketing alliances: Should you contract on actions or outcomes? *Management Science 57*, 752-762.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management review vol. 20*, 92 - 117.
- Coyne, I. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 623-630.
- Cuijpers, Martin, & Rutten. (2010). A contribution to dynamic case studies: event data capturing. Open Universiteit.
- Das, T., & Teng, B. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 279-308.
- de Resende, L., Volski, I., Betim, L., de Carvalho, G., de Barros, R., & Senger, F. (2018). Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management V. 68*, 177-187.
- Devlin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic Alliances - Guidelines for success. *Long Range Planning, Vol. 21 No. 5*, 18-23.
- Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal, Vol 17 No. 7*, 55-83.
- Dubelaar, C., Sohal, A., & Savic, V. (2005). Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption. *Technovation V. 25*, 1251-1262.
- Freeman, R. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *Boston: Pitman*.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as rigorous case study? *Strategic Management Journal Vol. 29*, 1465 - 1474.
- Gottschalk, P., & Solli-Saether, H. (2005). Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 Issue: 6*, 685-702.

- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors - and win. *Harvard Business Review*.
- Harrel, M., & Bradley, M. (2009). *Data Collection Methods*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Heiskanen, A., Newman, M., & Eklin, M. (2008). Control, trust, power, and the dynamics of information system outsourcing relationships: A process study of contractual software development. *Journal of Strategic Information Systems*, 268-286.
- Hirschheim, R., & Lacity, M. (1997). Information Systems Outsourcing and Insourcing: Lessons and Experiences. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. AIS Electronic Library (AISeL).
- Hoffmann, W., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey. *Long Range Planning*.
- Huskić, A. (2019). *Trust-based dynamische factoren binnen ICT samenwerkingen bij een zbo*. Open Universiteit.
- Jefferies, M., Brewer, G., & Gajendran, T. (2014). Using a case study approach to identify critical success factors for alliance contracting. *Construction and Architectural Management, Vol. 21 Issue: 5*, 465-480.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic management journal*.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope. *Strategic Management Journal Vol 19 No. 3*, 193 - 210.
- Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal Vol. 18, No. 2*, 146-151.
- Lorange, P., Roos, J., & Simcic Bronn, P. (1992). Building Successful Strategic Alliances. *Long Range Planning. Vol 25, No. 6.*, 10-17.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*.
- Monczka, R., Peterson, K., & Handfield, R. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The buying company Perspective. *Secision Sciences, Volume 29, Nr. 3*, 553-577.
- Muit, F. (2018). Vertrouwens- en risicoperceptie binnen strategische samenwerkingsverbanden. 1.
- Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management No 29*, 101-115.
- Pekar Jr., P., & Allio, R. (1994). Making Alliances Work - Guidelines for Success. *Long Range Planning Vol. 27*, 54-65.
- Pekar, P., & Allio, R. (1994). Making alliances work - guidelines for success. *Long Range Planning Vol. 27 No. 4*, 54-65.
- Rockart, J. (1982). The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective. *Sloan Management Review*, 3-13.

- Rowlinson, S. (1999). Selection criteria. *Procurement Systems: A Guide to Best Practice*, 276-298.
- Saunders et al. (2016). *Research methods for business students (7th edition)*. Harlow, England: Pearson Education Ltd.
- Smith, K., Carroll, S., & Ashford, S. (1997). Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Journal of International Business Studies* Vol. 30 No. 3, 463-490.
- Spekman, R. e. (2000). Alliance Competence: Maximizing the Value of your Partnership. *Wiley, New York*.
- Spekman, R., & Sawhney, K. (1995). Towards a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances. *Business Marketing: An interaction and network perspective*.
- Swodoba, B., Meierer, M., Foscht, T., & Morschett, D. (2011). International SME Alliances: The impact of alliance building and configurational fit on success. *Long Range Planning* 44, 271-288.
- Taylor, A. (2005). An operations perspective on strategic alliance success factors. *School of Management, University of Bradford, Bradford, UK*, 470.
- Tsang, E. (1998). Motives for strategic alliances: a resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management* Vol. 14 No. 3, 207-221.
- van Dijk, J. (2018). *Quality of the Decision Making Process* . Open Universiteit.
- Varadarajan, P., & Cunningham, M. (1995). Strategic Alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the academy of marketing science*.
- Vosselman, E., Verstegen, B., Olink, H., & Martin, H. (2006). Contractual, relational and operational responses to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework.
- VSNU. (2018, oktober 1). *Wetenschappelijke integriteit*. Opgehaald van VSNU: https://www.vsnu.nl/wetenschappelijke_integriteit.html
- Whipple, J., & Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management*, 21-28.
- Wilson, E., & Nielson, C. (2001). Cooperation and Continuity in Strategic Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*.
- Yin, R. (2014). Case Study Research: Design and Method (5th edn). *London Sage*.

Bijlage 1: Stakeholder analyse

Voordat gestart kan worden met het praktijkonderzoek is het belangrijk dat de juiste respondenten worden geselecteerd voor de interviewfase. De hoeveelheid, kwaliteit, validiteit en betrouwbaarheid van de data is geheel afhankelijk van de geselecteerde respondenten en de wijze van interviewen. Om externe validiteit binnen het onderzoek te waarborgen wordt purposive sampling toegepast. Zo wordt met een kleine hoeveelheid respondenten het geven van een valide antwoord op de deelvraag mogelijk (Coyne, 1997). Om deze selectie te maken worden vier selectiecriteria gehanteerd en worden na de voorselectie de resterende stakeholders ingedeeld met behulp van een stakeholder analyse (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Uitkomst van deze methode zou een gedegen selectie van respondenten moeten zijn, waarmee het praktijkonderzoek naar behoren uitgevoerd kan worden.

Voorselectie op basis van criteria 3.2.2

Om de totale hoeveelheid beschikbare stakeholders te verkleinen is er voor gekozen om eerst te toetsen of zij voldoen aan de vier gekozen selectiecriteria:

- Selectie eis 1: De stakeholder is op operationeel, tactisch of strategisch niveau betrokken bij het samenwerkingsverband
- Selectie eis 2: De stakeholder heeft affiniteit met het onderwerp (ervaring in het opbouwen en/of onderhouden van samenwerkingsverbanden)
- Selectie eis 3: De stakeholder is minstens 6 maanden actief betrokken (geweest) bij het samenwerkingsverband en heeft inhoudelijke kennis betreffende de samenwerking
- Selectie eis 4: De stakeholder geeft toestemming tot medewerking aan dit onderzoek en verwerking van de verkregen (al dan niet geanonimiseerde) gegevens

De invulling van deze initiële eisenlijst ziet er als volgt uit voor de mogelijke casussen:

Casus A

Stakeholder nummer	Stakeholder typering	Selectie eis 1	Selectie eis 2	Selectie eis 3	Selectie eis 4	Mogelijke respondent?
Stakeholder 1	Teamleider operatie	Operationeel	Nee	Ja	Ja	Nee
Stakeholder 2	Teamleider operatie	Operationeel	Nee	Ja	Ja	Nee
Stakeholder 3	Business controller	Operationeel	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 4	Business controller	Operationeel	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 5	Business controller	Operationeel	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 6	Ontwikkelaar	Operationeel	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 7	Ontwikkelaar	Operationeel	Nee	Ja	Ja	Nee
Stakeholder 8	Ontwikkelaar	Operationeel	Nee	Nee	Ja	Nee
Stakeholder 9	Teamleider business support	Tactisch	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 10	Teamleider consultants	Tactisch	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 11	Teamleider ontwikkelaars	Tactisch	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 13	Financieel directeur Holding	Strategisch	Ja	Ja	Ja	Ja

Stakeholder 1 en 2 zijn teamleiders van de operationeel uitvoerende medewerkers. Zij zijn wel opgemerkt als stakeholder, echter hebben zij meer een afhankelijke positie ten opzichte van het project dan dat zij daadwerkelijk keuzes maken of invloed hebben. Daarnaast vallen twee ontwikkelaars af omdat zij enkel intern software ontwikkelingen uitvoeren en dus niet in contact komen met de samenwerkingspartner.

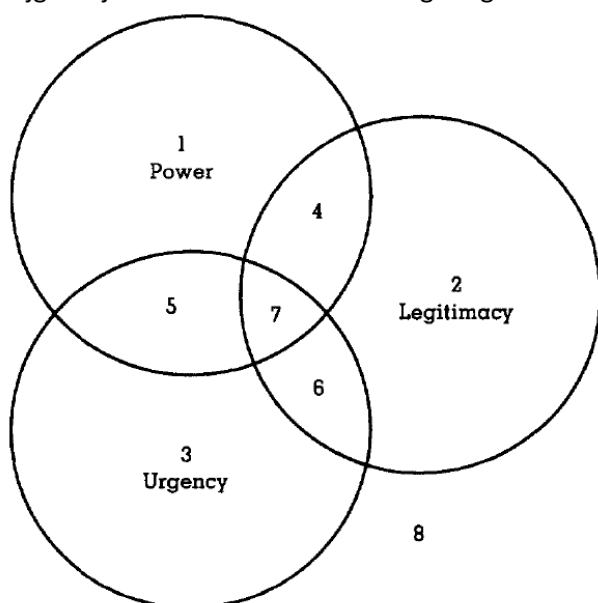
Casus B

Stakeholder nummer	Stakeholder typering	Selectie eis 1	Selectie eis 2	Selectie eis 3	Selectie eis 4	Mogelijke respondent?
Stakeholder 1	Key user 1	Operationeel	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 2	Key user 2	Operationeel	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 3	Key user 3	Operationeel	Nee	Nee	Ja	Nee
Stakeholder 4	Consultant	Operationeel	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 5	Ontwikkelaar	Operationeel	Nee	Ja	Ja	Nee
Stakeholder 6	Ontwikkelaar	Operationeel	Nee	Ja	Ja	Nee
Stakeholder 7	Teamleider	Tactisch	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 8	Projectleider	Tactisch	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 9	Operationeel manager	Strategisch	Ja	Ja	Ja	Ja
Stakeholder 10	Manager IT & E-Commerce	Strategisch	Ja	Ja	Ja	Ja

Key users 1 en 2 zijn direct betrokken geweest bij de gesprekken met de leverancier, terwijl de input van key user 3 via andere medewerkers verwerkt is. Tevens is key user 3 nog niet voldoende lang bij het project betrokken geweest. De ontwikkelaars aan de afnemers zijde zijn hier net als bij casus A niet in direct contact met de leverancier gekomen en voeren enkel interne werkzaamheden uit.

Stakeholder analyse

Na de voorselectie op de selectiecriteria blijven er nog te veel stakeholders over om binnen het beschikbare tijdsbestek van dit onderzoek te interviewen. derhalve is het goed om met behulp van een stakeholder analyse te bekijken welke stakeholders belangrijk zijn binnen de samenwerkingsverbanden. Voor iedere stakeholder wordt bepaald of deze macht, legitimiteit of urgentie bezitten binnen het project. Op basis van de aan- of afwezigheid van deze eigenschappen krijgen zij een stakeholder benaming toegeedeeld.

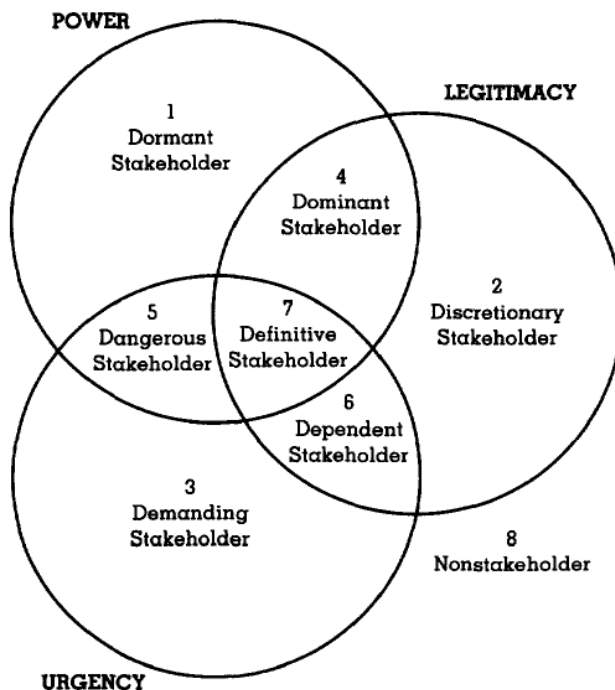


Indien een stakeholder maar één eigenschap bezit, noemen we dat een “latent stakeholder”. Indien een stakeholder maar één eigenschap bezit, is deze minder relevant en daardoor minder geschikt voor het onderzoek. Bij twee eigenschappen valt de stakeholder onder de “expectant stakeholders”. Deze stakeholders verwachten iets van de organisatie of het project. Deze stakeholders zijn meer zichtbaar en invloedrijk binnen het project of de organisatie en derhalve interessanter om als respondent te beschouwen binnen dit onderzoek. Een stakeholder die alle drie de eigenschappen bezit is een definitieve stakeholder. Deze stakeholders hebben zowel macht als legitimiteit en urgentie en zijn derhalve de meest waardevolle respondenten binnen het onderzoek. Indien een

stakeholder geen enkele van de drie eigenschappen bezit, wordt dit een non-stakeholder genoemd. De acht verschillende benamingen zijn daarmee als volgt:

	Power	Legitimacy	Urgency	Naam
1	x			Dormant stakeholder
2		x		Discretionary stakeholder
3			x	Demanding stakeholder
4	x	x		Dominant stakeholder
5	x		x	Dangerous stakeholder
6		x	x	Dependant stakeholder
7	x	x	x	Definitive stakeholder
8				Non-stakeholder

Zie onderstaand overzicht waar de verschillende soorten stakeholders zich binnen het spectrum bevinden:



Een uitwerking van de verschillende soorten stakeholders:

Stakeholders met geen enkele eigenschap

Non-stakeholder: Dit type stakeholder heeft geen van de drie eigenschappen en staat dus buiten het spectrum.

Stakeholders met maar 1 eigenschap

Dormant stakeholders: Het belangrijkste kenmerk bij dit soort type stakeholders is macht. De macht om hun wil door te drukken bij een bedrijf. Echter is er geen legitieme relatie of een urgente claim aanwezig. Hierdoor kan hun macht onbenut blijven. Weinig tot geen interactie met de organisatie. Dit soort stakeholders bezit macht om iets te forceren, echter geen legitimiteit of urgentie om deze macht toe te passen. Voor managers is het belangrijk deze stakeholders in de gaten te houden om

potentiele gevaren te voorkomen. Zo lang deze stakeholder enkel macht heeft, is deze relatief onzichtbaar.

Discretionary stakeholders: Bezitten het aspect van legitimiteit maar hebben geen macht om de organisatie te beïnvloeden en geen urgentie. Voor managers betekent dit dat er absoluut geen druk is om relatie aan te gaan met deze stakeholders, echter kan daar wel gekozen voor worden.

Demanding stakeholders: Het meest relevante aspect voor de groep is urgentie. Deze groep heeft een urgente claim maar geen macht of legitimiteit. Deze stakeholder is eerder irritant dan daadwerkelijk van invloed.

Stakeholders met 2 eigenschappen

Dominant stakeholders: Dit is een groep met macht en legitimiteit. Hun invloed op een bedrijf is veiliggesteld omdat hun macht wordt ondersteund door legitimiteit. Zij vormen een dominante coalitie in een bedrijf. Voor managers is deze groep zeer van belang.

Dependent stakeholders: Deze groep bezit geen macht maar hebben wel urgente en legitieme claims die als afhankelijk kunnen worden gezien. Dit komt omdat zij de macht van anderen zullen nodig hebben om hun wil door te drukken bij het bedrijf.

Dangerous stakeholders: Dit is een groep met macht en urgentie maar zonder legitimiteit. Ze kunnen dwangmatig zijn, wat er toe kan leiden dat zij diens macht gebruiken om hun wil te forceren, maar hier eigenlijk geen legitimiteit voor bezitten. Het doordrukken van diens wil gebeurt dus 'illegaal'.

Stakeholders met 3 eigenschappen

Definitive stakeholders: Dit is een groep die macht en legitimiteit hebben in combinatie met een urgente claim. Voor het management betekent dit dat deze groep prioriteit te geven aan hun eisen.

Casus A

Stakeholder nummer	Stakeholder typing	Selectie eis 1	Power	Legitimacy	Urgency	#	Stakeholder benaming
Stakeholder 3	Business controller	Operationeel		x	x	6	Dependant stakeholder
Stakeholder 4	Business controller	Operationeel		x	x	6	Dependant stakeholder
Stakeholder 5	Business controller	Operationeel		x	x	6	Dependant stakeholder
Stakeholder 6	Ontwikkelaar	Operationeel		x	x	6	Dependant stakeholder
Stakeholder 9	Teamleider business support	Tactisch	x	x		4	Dominant stakeholder
Stakeholder 10	Teamleider IT	Tactisch	x			1	Dormant stakeholder
Stakeholder 11	Teamleider ontwikkelaars	Tactisch	x			1	Dormant stakeholder
Stakeholder 13	Financieel directeur Holding	Strategisch	x	x	x	7	Definitive stakeholder

Bij casus A zien we dat twee van de stakeholders wel macht hebben maar niet persé direct bij het project betrokken zijn. Zij zijn wel teamleider van het personeel wat betrokken is bij het project, maar hebben niet direct leiderschap over het project zelf. Projectleider en management hebben zowel macht als legitimiteit en urgentie omdat zij daadwerkelijk de leiding over het project hebben. Operationeel gezien hebben geen van de stakeholders macht, maar zijn zij wel afhankelijk van de macht van anderen om diens wil door te voeren. Derhalve zien we dat stakeholder 10 en 11 af vallen en wordt doorgezet met de resterende stakeholders.

Casus B

Stakeholder nummer	Stakeholder typing	Selectie eis 1	Power	Legitimacy	Urgency	#	Stakeholder benaming
Stakeholder 1	Key user 1	Operationeel		x	x	6	Dependant stakeholder
Stakeholder 2	Key user 2	Operationeel		x	x	6	Dependant stakeholder
Stakeholder 4	Consultant	Operationeel		x	x	6	Dependant stakeholder
Stakeholder 7	Teamleider	Tactisch	x			1	Dormant stakeholder
Stakeholder 8	Projectleider	Tactisch	x	x	x	7	Definitive stakeholder
Stakeholder 9	Operationeel manager	Strategisch	x			1	Dormant stakeholder
Stakeholder 10	Manager IT & E-Commerce	Strategisch	x	x	x	7	Definitive stakeholder

Ook hier is een teamleider opgenomen die wel macht heeft om beslissingen te maken over diens personeel, echter niet diens invloed uitoefent op het project. Dit project is tevens door projectleider en management gedragen. Zij zijn dan ook beiden definitieve stakeholder.

Selectie stakeholders als respondent

Casus A

Stakeholder nummer	Stakeholder typing	Selectie eis 1	Stakeholder benaming	Selectie
Stakeholder 3	Business controller	Operationeel	Dependant stakeholder	x
Stakeholder 4	Business controller	Operationeel	Dependant stakeholder	
Stakeholder 5	Business controller	Operationeel	Dependant stakeholder	
Stakeholder 6	Ontwikkelaar	Operationeel	Dependant stakeholder	
Stakeholder 9	Teamleider business support	Tactisch	Dominant stakeholder	x
Stakeholder 13	Financieel directeur Holding	Strategisch	Definitive stakeholder	x

Uit de consultants is de consultant met de meeste ervaring gekozen. Deze consultant is vanaf het begin betrokken geweest bij dit samenwerkingsproject. Op tactisch niveau is gekozen voor de projectleider. De projectleider is gedurende het gehele traject overal bij geweest en is op de hoogte van alle afspraken en beslissingen die zijn genomen. Het management lid is gekozen als definitieve stakeholder, omdat deze van onschatbare waarde is voor het onderzoek.

Casus B

Stakeholder nummer	Stakeholder typing	Selectie eis 1	Stakeholder benaming	Selectie
Stakeholder 1	Key user 1	Operationeel	Dependant stakeholder	
Stakeholder 2	Key user 2	Operationeel	Dependant stakeholder	x
Stakeholder 4	Consultant	Operationeel	Dependant stakeholder	
Stakeholder 8	Projectleider	Tactisch	Definitive stakeholder	x
Stakeholder 10	Manager IT & E-Commerce	Strategisch	Definitive stakeholder	x

Ook hier is gekozen voor de operationeel medewerker met de meeste ervaring. Tevens worden beide definitieve stakeholders betrokken bij het interview.

Uiteindelijk worden er voor beide casussen 3 stakeholders als respondent aangewezen. omwille de beschikbare tijd is het niet haalbaar aanvullend onderzoek uit te voeren. Uiteraard zal er buiten de officiële interviews wel zo nu en dan over het project gesproken worden met de overige stakeholders. Zo is de kans dat er wat belangrijks gemist wordt wat kleiner en kunnen antwoorden die de officiële respondenten gaven worden geverifieerd.

Bijlage 2: Beoordelingscriteria per casus

Beoordelingscriteria Casus	Casus A		Casus B	
Het gaat om een samenwerkingsverband tussen een afnemer en een software leverancier	☺	Relatie: afnemer en DMS ontwikkelaar / leverancier	☺	Relatie: afnemer en Navision reseller
De samenwerking wordt benaderd vanuit de zijde van afnemer	☺	Ja + er is medewerking toegezegd vanuit de afnemer	☺	Ja + er is medewerking toegezegd vanuit de afnemer
Het samenwerkingsverband bevindt zich momenteel in een steady state fase	☺	Bevindt zich ca. 2,5-3 jaar in steady state	☺	Bevindt zich ca. 1 jaar in steady state
Het samenwerkingsverband loopt minstens een jaar	☺	Samenwerking is definitief vanaf ca. begin 2015	☺	Samenwerking is definitief vanaf ca. eind 2017
Binnen het samenwerkingsverband zijn daarin werkzame mensen beschikbaar voor dit onderzoek, op alle niveaus (operationeel, tactisch, strategisch)	☺	Alle niveau's beschikbaar en voldoende stakeholders in totaal	☺	Alle niveau's beschikbaar en voldoende stakeholders in totaal
Er is regelmatig contact en er vinden events plaats die invloed hebben (gehad) op de mate van succesvol samenwerken	☺	Er is regelmatig contact en er zijn na oriënterende gesprekken al behoorlijk interessante gebeurtenissen naar voren gekomen	☺	Er was voornamelijk veel contact in de ontwikkel en implementatiefase. Tijdens de steady state fase wat minder maar nog steeds directe lijn.
De organisatie geeft toestemming tot medewerking aan dit onderzoek en verwerking van de verkregen (al dan niet geanonimiseerde) gegevens	☺	Er is officieel akkoord van eindverantwoordelijke van het samenwerkingsverband aan afnemerszijde	☺	Er is officieel akkoord van eindverantwoordelijke van het samenwerkingsverband aan afnemerszijde

Bijlage 3: Vragenlijst semigestructureerde interviews

Opbouw interview

Aangeven dat ik de interviews op neem t.b.v. betrouwbaarheid van het onderzoek. Opnames worden uiteraard vertrouwelijk behandeld en niet afgegeven.

Korte toelichting project en manier van onderzoeken (5 min)

- Belangrijkste factoren bij samenwerkingsverbanden
- Theoretisch kader, diverse factoren gevonden
- Praktijk onderzoek: welke van deze factoren worden in het praktijk onderzoek onderstreept?
- Middels Event Data Capturing (vinden van relevante events binnen het samenwerkingsverband en het koppelen van die events aan factoren) theorie en praktijk bij elkaar brengen.
- M.b.v. uitkomsten proberen theorie te toetsen / bedrijfsmanagement ondersteunen

1. Vastlegging respondent (5 min)

- 1.1 Type respondent (operationeel, tactisch, strategisch)
- 1.2 Functie / Afdeling / plaats in de organisatie
- 1.3 Achtergrond opleiding en werkervaring
- 1.4 Ervaringsjaren in huidige functie en vergelijkbaar

2. Algemeen over samenwerkingsproject (10 min)

- 2.1 Welke partij wordt mee samen gewerkt?
- 2.2 Wat is het doel van deze samenwerking?
- 2.3 Wat is de rol van deze partij in de samenwerking?
- 2.4 Welke rol heeft uw organisatie in deze samenwerking?
- 2.5 Hoe is de samenwerking tot stand gekomen?
- 2.6 Hoe lang wordt er al samengewerkt met deze organisatie?

3. Input Respondent (10 min)

- 3.1 Wat was uw rol tijdens de implementatie van dit project?
- 3.2 Wat was/is uw rol tijdens de "steady state" van dit project?
- 3.3 Wat is uw algemene indruk van de samenwerking, positief, negatief? Is deze indruk veranderd?
- 3.4 Hoe zou u zelf succesvol samenwerken binnen de context van deze samenwerking en uw rol hier in definiëren? Welke factoren zijn daar bij voor u van substantieel belang?

4. Event Data Capturing (15-20 min)

Grove tijdlijn tekenen en events op de tijdlijn noteren. Aanloop/constructie/steady state fase duidelijk markeren.

Zijn er events (Events kunnen een externe gebeurtenis, een interne gebeurtenis, een activiteit of een resultaat zijn) die nadrukkelijk bijgebleven zijn?

- 4.1 Event omschrijving / benaming
- 4.2 Wanneer vonden deze events plaats?
- 4.3 Hoe vaak vonden deze plaats?
- 4.4 Welke impact hadden deze events op de samenwerking? Was de impact positief of negatief?
- 4.5 Hoe werd omgegaan met die gebeurtenis?
- 4.6 Is er meer informatie over deze events beschikbaar? Logging? Correspondentie? Notulen?
- 4.7 *Zelf analyseren: welke subgroep / factoren waren relevant bij deze events?*

Bijlage 4: Tijdlijn casus A

- Shortlist met kandidaten na deskresearch**
- Volvo systemen (sep 2014 geen kandidaat meer)
 - Incadea
 - Zelf ontwikkelen
 - Pinewood nog niet in zicht

Selectietraject

- Demonstraties
- Interviews
- Kennismakings- en Referentiebezoeken

Gap-fit analyse Incadea

- product capability
- Match met eisen / wensen

Proof of concept zelf ontwikkelen

Pinewood aan shortlist toegevoegd

- 1e contacten gelegd
- Was voorheen niet op markt aanwezig
- Wil product ontwikkelen voor truckbranche EU
- Zoekt samenwerkingspartij voor businesskennis
- BAS past in dit plaatje

Gap-fit analyse Pinnacle

Keuze Pinewood

- Gewenste implementatie NL en DE
- Gezamenlijk ontwikkeltraject

Start ontwikkelfase

Pilot vestiging Utrecht

- Ongelukkige vestiging keuze
- Veel bugs niet inzichtelijk gemaakt
- Keuze BAS, geen invloed van Pinewood

Opstart implementatiefase

Start Grayhams tussenpersoon

- Partij bestaand uit 2 ex-BAS medewerkers
- Teamleider IT & Business control is daar 1 van
- Worden reseller Pinnacle EU
- Worden tussenpersoon BAS - Pinewood
- **Geen directe communicatie meer**

Livegang Pinnacle alle vestigingen

- Bekende issues die livegang tegen hielden waren opgelost
- Nog wel grote lijst met wensen BAS
- Non vitale issues zouden na livegang opgelost worden

Bugfixes grootste issues

- Veel onverwachte bugs door pilot
- Grote issuelijst vermoedelijk operatie
- Administratieve chaos / datavervuiling
- Stijging onvrede voornl. In operatie

Grootste issues verholpen

- Processen lopen naar behoren
- Pinnacle ondersteunt operatie
- Systeem operationeel, maar niet naar wens
- Ontwikkelingen lijst blijft groeien
- **BAS wil ontwikkeling hervatten**
- **Geen intentie bij Pinewood**

1e gesprekken BAS ontwikkeling eigen systeem

- BAS merkt dat afhankelijkheid niet bij bedrijf past
- Veel geleerd tijdens ontwikkeltraject
- Kennis business voornamelijk intern
- Denkt dat zelf ontwikkelen mogelijk is

Definitief bekend ontwikkellijst gestaakt

- Livegang Duitsland definitief gestaakt
- Noodzaak voor alternatief

Definitief besluit zelf ontwikkelen nieuw DMS

- Pinewood en Grayhams zijn hier over geïnformeerd
- Samenwerking blijft van kracht tot livegang nieuw DMS
- Ontwikkelingen in Pinnacle blijven alsnog uit

Ontwikkelstop Pinnacle DE

- BAS geen intentie om met Pinnacle live te gaan in DE
- Pinnacle stopt per direct alle ontwikkeling aan DE versie
- Pinewood verlegt focus op andere (inmiddels verworven) klanten
- Frequentie samenkomen nog max 1x per 5/6 maanden

Geplande livegang datum DE

- Niet doorgegaan
- Discrepancie in systemen NL & DE

Beoogde live datum eigen DMS

2014												2015												2016												2017												2018												2019												2020	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2												



Selectiefase												Ontwikkelfase												Implementatie + Pilotfase												Nazorg												Onenigheid												Steady state / Maintenance mode												Ontwikkelfase eigen DMS															
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

- BAS Positief
- constructieve samenwerking
- Gezamenlijk doel

- 1.6 Gedurende de ontwikkelfase regelmatige scrum meetings
- Flexibiliteit erg positief bevonden
- (in)formele overleggen

- 1.5 Afstemming samenwerkingsovereenkomst
- O.a. afspraak samen ontwikkelen met prioriteit
- Verandering in contract/afspraken

- 1.4 Intern evaluatiemoment
- Keuze Pinewood
- Evaluatie

- 1.3 Afstemming eisenpakket

- 1.2 Diverse meetings Pinewood
- Referentiebezoeken
- Demonstraties
- (in)formele overleggen

- 1.1 Kennismaking pinnacle
- Kennismaking overleg

- Ongelukkige vestiging keuze
- Veel bugs niet inzichtelijk gemaakt
- Keuze BAS, geen invloed van Pinewood

- 1.7 Start Grayhams
- **Livegang en start tussenpersoon tegelijk**
- Slechte timing
- Verandering in contract/afspraken
- Verandering in personeel (op sleutelpositie)
- Verandering in operationele omgeving

- BAS wil ontwikkelen
- Pinewood maintenance

- Verlies "common goal"
- Toename onvrede

- 1.10 Directieoverleg BAS + Pinewood
- Beiden samenwerking en visie uitgesproken
- Verschillende doelen bevestigd
- **BAS sterk onvrede geuit**
- Vraag om ontwikkelplanning t.b.v. implementatie DE
- Planning nooit ontvangen
- Evaluatiemoment met leverancier
- Voldoen aan diens rol in samenwerking
- Onenigheid en escalatie

- 1.9 Onenigheid over doelstelling
- BAS had nog veel issues en nog ontevreden
- Pinewood wilde naar maintenance mode
- Issuelijst nog niet verholpen
- Ontwikkelingen niet of nauwelijks
- Veel overleg over verwachtingspatroon
- **Geen "common goal" meer, prioriteiten verschil**
- Moelte om "on speaking terms" te blijven
- Onenigheid en escalatie

51

- 1.8 Eerste gesprekken over onvrede
- Evaluatiemoment met leverancier
- Onenigheid en escalatie

- Shortlist met kandidaten na deskresearch**
- Volvo systemen (sep 2014 geen kandidaat meer)
 - Incadea
 - Zelf ontwikkelen
 - Pinewood nog niet in zicht

Selectietraject

- Demonstraties
- Interviews
- Kennismakings- en Referentiebezoeken

Gap-fit analyse Incadea

- product capability
- Match met eisen / wensen

Proof of concept zelf ontwikkelen

Pinewood aan shortlist toegevoegd

- 1e contacten gelegd
- Was voorheen niet op markt aanwezig
- Wil product ontwikkelen voor truckbranche EU
- Zoekt samenwerkingspartij voor businesskennis
- BAS past in dit plaatje

Gap-fit analyse Pinnacle

Keuze Pinewood

- Gewenste implementatie NL en DE
- Gezamenlijk ontwikkeltraject

Start ontwikkelfase

Pilot vestiging Utrecht

- Ongelukkige vestiging keuze
- Veel bugs niet inzichtelijk gemaakt
- Keuze BAS, geen invloed van Pinewood

Opstart implementatiefase

2014												2015												2016											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12



Selectiefase		Ontwikkelfase		Implementatie + Pilotfase	
		<ul style="list-style-type: none">- BAS Positief!- constructieve samenwerking- Gezamenlijk doel		<ul style="list-style-type: none">- Ongelukkige vestiging keuze- Veel bugs niet inzichtelijk gemaakt- Keuze BAS, geen invloed van Pinewood	

- 1.1 Kennismaking pinnacle**
Kennismaking overleg
- 1.2 Diverse meetings Pinewood**
 - Referentiebezoeken
 - Demonstraties
 - (in)formele overleggen
- 1.3 Afstemming eisenpakket**
- 1.4 Intern evaluatiemoment**
 - Keuze Pinewood
 - Evaluatie
- 1.5 Afstemming samenwerkingsovereenkomst**
 - O.a. afspraak samen ontwikkelen met prioriteit
 - Verandering in contract/afspraken
- 1.6 Gedurende de ontwikkelfase regelmatige scrum meetings**
 - Flexibiliteit erg positief bevonden
 - (in)formele overleggen

1e gesprekken BAS ontwikkeling eigen systeem

- BAS merkt dat afhankelijkheid niet bij bedrijf past
- Veel geleerd tijdens ontwikkeltraject
- Kennis business voornamelijk intern
- Denkt dat zelf ontwikkelen mogelijk is

Start Grayhams tussenpersoon

- Partij bestaand uit 2 ex-BAS medewerkers
- Teamleider IT & Business control is daar 1 van
- Worden reseller Pinnacle EU
- Worden tussenpersoon BAS - Pinewood
- **Geen directe communicatie meer**

Livegang Pinnacle alle vestigingen

- Bekende issues die livegang tegen hielden waren opgelost
- Nog wel grote lijst met wensen BAS
- Non vitale issues zouden na livegang opgelost worden

Bugfixes grootste issues

- Veel onverwachte bugs door pilot
- Grote issuelijst vermoeijkt operatie
- Administratieve chaos / datavervuiling
- Stijging onvrede voornl. In operatie

Grootste issues verholpen

- Processen lopen naar behoren
- Pinnacle ondersteunt operatie
- Systeem operationeel, maar niet naar wens
- Ontwikkelingen lijst blijft groeien
- **BAS wil ontwikkeling hervatten**
- **Geen intentie bij Pinewood**

Definitief bekend ontwikkellijst gestaakt

- Livegang Duitsland definitief gestaakt
- Noodzaak voor alternatief

Definitief besluit zelf ontwikkelen nieuw DMS

- Pinewood en Grayhams zijn hier over geïnformeerd
- Samenwerking blijft van kracht tot livegang nieuw DMS
- Ontwikkelingen in Pinnacle blijven alsnog uit

Ontwikkelstop Pinnacle DE

- BAS geen intentie om met Pinnacle live te gaan in DE
- Pinnacle stopt per direct alle ontwikkeling aan DE versie
- Pinewood verlegt focus op andere (inmiddels verworven) klanten
- Frequentie samenkomen nog mar 1x per 5/6 maanden

Geplande livegang datum DE

- Niet doorgegaan
- Discrepancie in systemen NL & DE

Beoogde live datum eigen DMS

2017												2018												2019												2020	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2



2017												2018												2019												2020	
Nazorg												Onenigheid												Steady state / Maintenance mode												Ontwikkelfase eigen DMS	

Directieoverleg BAS + Pinewood

- Beiden samenwerking en visie uitgesproken
- Verschillende doelen bevestigd
- **BAS sterk onvrede geuit**
- Vraag om ontwikkelplanning t.b.v. implementatie DE
- Planning nooit ontvangen
- *Evaluatiemoment met leverancier*
- *Volgdoen aan diens rol in samenwerking*
- *Onenigheid en escalatie*

1.9 Onenigheid over doelstelling

- BAS had nog veel issues en nog ontevreden
- Pinewood wilde naar maintenance mode
- Issuelijst nog niet verholpen
- Ontwikkelingen niet of nauwelijks
- Veel overleg over verwachtingspatroon
- **Geen "common goal" meer, prioriteiten verschil**
- Moeite om "on speaking terms" te blijven
- *Onenigheid en escalatie*

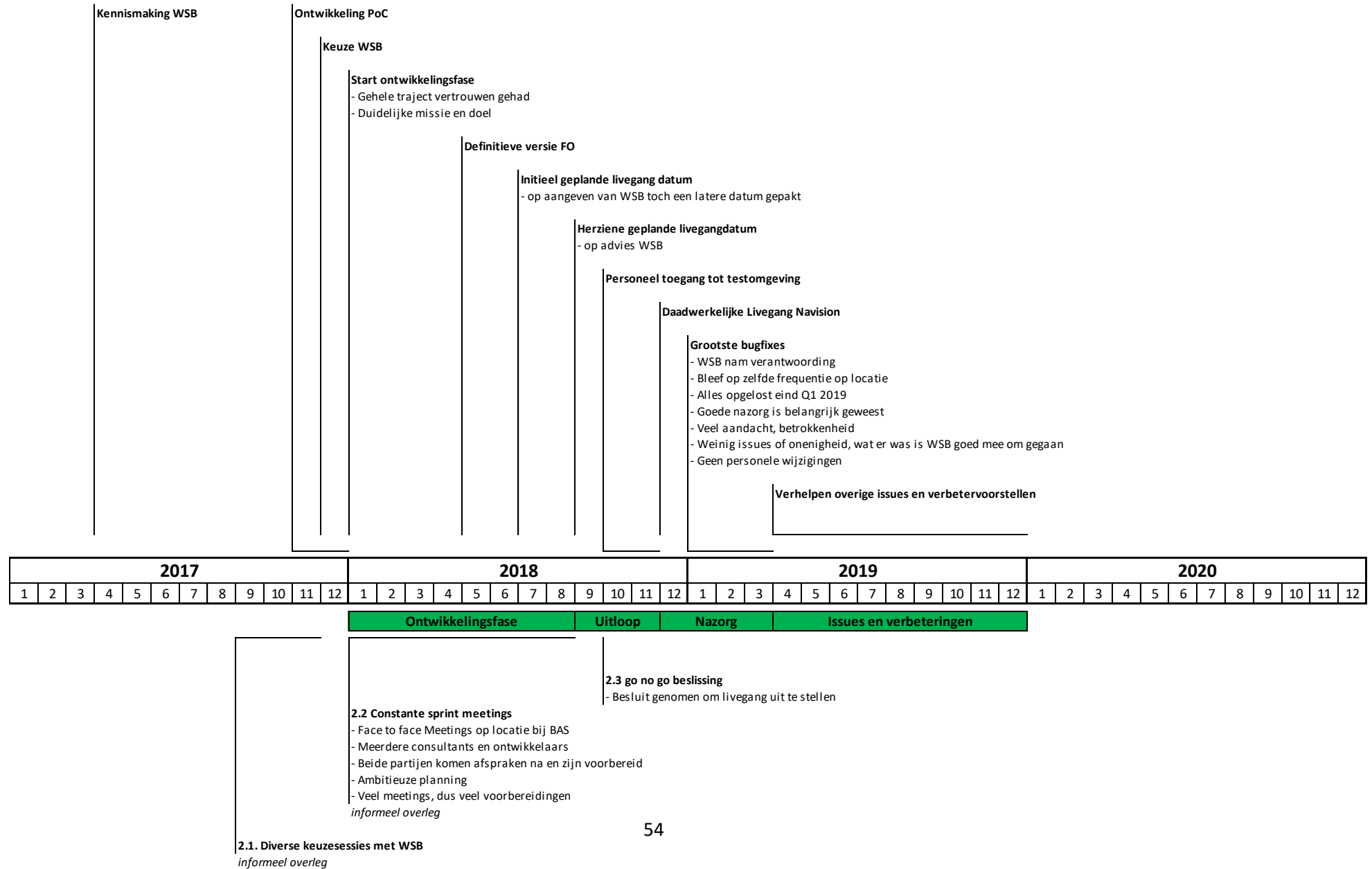
1.8 Eerste gesprekken over onvrede

- *Evaluatiemoment met leverancier*
- *Onenigheid en escalatie*

1.7 Start Grayhams

- **Livegang en start tussenpersoon tegelijk**
- Slechte timing
- *Verandering in contract/afspraken*
- *Verandering in personeel (op sleutelpositie)*
- *Verandering in operationele omgeving*

Bijlage 5: Tijdlijn casus B



Bijlage 6: Verdieping Events Casus A

Benaming	Kennismaking Pinnacle
Nummering	1.1
Moment of tijdspad	sep-14
Vermeld door aantal respondenten	3/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Positief
Bijbehorende factoren	Vertrouwen, gevoel van samenwerken, gezamenlijke doelstelling
Omschrijving Event	Partijen komen overeen om samen te werken. Er is een gezamenlijke doelstelling uitgesproken waarbij de inkopende partij de kennis levert en de leverancier de techniek en ontwikkelcapaciteit levert

Benaming	Diverse meetings Pinewood
Nummering	1.2
Moment of tijdspad	okt-14
Vermeld door aantal respondenten	2/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Positief
Bijbehorende factoren	-
Omschrijving Event	Gedurende de selectieperiode zijn diverse referentiebezoeken en demonstraties ingepland. Tijdens deze meetings toonde de leverancier de mogelijkheden met het DMS en werden de wensen van de inkopende partij behandeld.

Benaming	Afstemming eisenpakket
Nummering	1.3
Moment of tijdspad	dec-14
Vermeld door aantal respondenten	2/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Positief
Bijbehorende factoren	Rechten, plichten, taken en verantwoordelijkheden
Omschrijving Event	Er was vrij snel veel vertrouwen dat het DMS pakket van de leverancier aan zou kunnen sluiten bij het wensenpakket van de inkopende partij. Derhalve is men vrij snel na de kennismaking al begonnen bij de aansluiting van wensen en eisen bij de product capability van de leverancier.

Benaming	Intern evaluatiemoment
Nummering	1.4
Moment of tijdspad	jan-15
Vermeld door aantal respondenten	3/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Positief
Bijbehorende factoren	Mate waarin bedrijven bij elkaar passen

Omschrijving Event	Na invulling van de aansluiting van wensen en eisen met het product werd geconstateerd dat het pakket voldoende aansloot. Punten die nog niet voldoende aanwezig waren zouden tijdens het gezamenlijk ontwikkeltraject gebouwd worden.
--------------------	--

Benaming	Afstemming samenwerkingsovereenkomst
Nummering	1.5
Moment of tijdspad	feb-15
Vermeld door aantal respondenten	2/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Positief
Bijbehorende factoren	Helder gedefinieerde doelstelling, structuur van de samenwerking
Omschrijving Event	Samen met de leverancier is de samenwerkingsovereenkomst opgesteld. hierin is het gezamenlijke doel opgenomen: verder ontwikkelen van het product voor gebruik van inkopende partij en toegang EU markt leverancier.

Benaming	Gedurende de ontwikkelfase regelmatige scrum meetings
Nummering	1.6
Moment of tijdspad	jan-15 t/m jul-16
Vermeld door aantal respondenten	3/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Positief
Bijbehorende factoren	Gevoel van samenwerken, flexibiliteit, gezamenlijke doelstelling
Omschrijving Event	Tijdens de ontwikkelfase was er een nauwe samenwerking waarbij frequente meetings gepland stonden. Tijdens deze meetings werd op basis van de scrum methodiek samengewerkt aan de gezamenlijke doelstelling.

Benaming	Start Grayhams
Nummering	1.7
Moment of tijdspad	jan-17
Vermeld door aantal respondenten	3/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Wisselend, maar slechte timing
Bijbehorende factoren	Structuur van de samenwerking, sleutelmedewerkers aanwijzen, wijze van communiceren
Omschrijving Event	Tegelijk met livegang is er een tussenpersoon bij de samenwerking betrokken geraakt. Vanaf dit moment gaat alle communicatie via hen naar de leverancier.

Benaming	Eerste gesprekken over onvrede
Nummering	1.8
Moment of tijdspad	mrt-17
Vermeld door aantal respondenten	2/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Negatief
Bijbehorende factoren	Oplossen van geschillen
Omschrijving Event	Vrij snel na livegang kwam de samenwerking in een neerwaartse spiraal. Problematiek omtrent het opgeleverde werk en de continuering hiervan stonden centraal in deze gesprekken.

Benaming	Onenigheid over doelstelling
Nummering	1.9
Moment of tijdspad	mei-17
Vermeld door aantal respondenten	3/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Negatief
Bijbehorende factoren	oplossen van geschillen, gezamenlijke doelstelling
Omschrijving Event	De problemen ontwikkelen zich verder en de splitsing van de gezamenlijke doelstelling neemt toe. De inkopende partij wil door ontwikkelen, de leverancier heeft hier steeds minder interesse in.

Benaming	Directieoverleg BAS + Pinewood
Nummering	1.10
Moment of tijdspad	dec-17
Vermeld door aantal respondenten	2/3
Mate van consistentie in vermelding	Consistent
Positief of negatief ervaren	Negatief
Bijbehorende factoren	oplossen van geschillen
Omschrijving Event	Tijdens dit overleg heeft de inkopende partij diens ongenoegen geuit. De samenwerking is dermate verslechterd dat het lastig is om on speaking terms te blijven. De leverancier beloofd bepaalde dingen te doen om de situatie te verbeteren, echter komt hier uiteindelijk niets van terecht.

Bijlage 7: Zoekreferenties per zoekterm

Zoek term	Periode filter	Aantal gebruikt	Referenties
(Strategic) alliance	Geen	0	
	2005-2019	2	Taylor (2005), Heiskanen et al (2008)
Critical Success factors (strategic) alliance	Geen	3	Whipple et al (2000), Hoffmann & Schlosser (2001), Rockart (1982)
	2005-2019	2	Jefferies et al (2014), Dubelaar et al (2005)
Collaboration	Geen	0	
	2005-2019	0	
Critical success factors Outsourcing	Geen	0	
	2005-2019	1	Gottschalk & Solli-Saether (2005)
Alliance performance	Geen	0	
	2005-2019	1	Pansiri (2008)
Critical success factors Cooperation	Geen	0	
	2005-2019	1	Chen & Karami (2010)
Referenties via andere artikelen	-	5	Rowlinson (1999), Besser & Miller (2011), Cavusgil & Zou (1994), Devin & Bleackley (1988), Monczka (1998)